

Helsinki University of Technology Laboratory of Work Psychology and Leadership  
Doctoral dissertation series 2005/4  
Espoo 2005

# A Study of Organizational Dialogue

Facing the truth, gaining inspiration and creating understanding  
of the function of an organization

Jani Roman

Dissertation for the degree of Doctor of Science in Technology to be presented with due permission of the Department of Industrial Engineering and Management, Helsinki University of Technology, for public examination and debate in TU2 auditorium at Helsinki University of Technology (Otaniementie 17, Espoo, Finland), on the 27<sup>th</sup> of August, 2005, at 12 o'clock noon.

© 2005 Jani Roman  
jani.roman@corein.org



Corein Oy  
Nils Grabbenkatu 5 A, 2.krs  
FIN-10300 Karjaa  
Finland  
Phone: +358 500 762 772

Helsinki University of Technology  
Department of Industrial Engineering and Management  
Laboratory of Work Psychology and Leadership

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in retrieval systems, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, microfilming, recording, or otherwise, without permission in writing from the publisher.

ISBN 951-22-7702-6 (print)  
ISBN 951-22-7703-4 (electronic)  
ISSN 1459-8027 (print)  
ISSN 1795-1550 (electronic)

Monikko Oy  
Espoo 2005

# Acknowledgements

I first want to thank Professor, Matti Vartiainen, for his encouragement, and for his faith in this study. His statements about its relevance and appeal have encouraged me through the years.

I also want to thank the organizations, which have given me the opportunity to conduct the dialogues for the research. Without them, this study would not have been possible.

From the bottom of my heart, I thank my wife Mia, for her loving support, and for taking care of our children single-handedly, while I was writing this study. Time is crucial, and I hope that I have used this investment for something good.

I want to thank as well Professor Jari Vuori (University of Kuopio) for his enthusiastic and motivating support in the first phase of the study. He gave me faith in this endeavour, and in my ability to see it through.

Also, I remember warmly the supporting comments of researcher Paul Buhanist, from the Department of Industrial Engineering and Management, Work Psychology, at the Helsinki University of Technology. His comments guided me to qualitative research, which became the cornerstone for the whole study. Furthermore, I thank John Gage, who checked English in this study.

There are a number of others who I could mention – colleagues, researchers, and friends, who have helped me in many ways to build piece by piece this study. I would like to mention one in particular: my colleague and friend Marko Parkkinen, who has offered his help in numerous ways.

I would also like to say that I have experienced many special and meaningful dialogues with friends, colleagues, and other persons. These have helped me to understand more about dialogue.

As well, I want to thank the *Työsuojelurahasto*, which has financially supported the project.

I also think of warmly my father-in-law, who before his own death encouraged me to continue this work.

Finally, I want to thank the two people who made all this possible: my father, Hannu Kaukonen, and my mother, Ritva Roman. I salute them with this modest work.





# Preface

This study was born from my inspiration concerning dialogue, from a desire to search for genuine communication, to understand dialogue as a method and as a phenomenon, and to improve the cultures of organizations.

During the process of investigation I learned a great deal about dialogue, and also about doing academic research, and lived through many intensive periods in my life, including establishing a family. The different periods of life have taught me the most about dialogue. Life, in the end, is the teacher.

Nevertheless, the processes that I have conducted for my clients in organizations have taught me much about dialogue in an organizational context. Every project brings more reality-based understanding. Still, I see the potentiality of dialogue in companies, and believe that we have more to learn about how to do it. I think that there are real possibilities; true dialogue, which also means creating new understanding, is ultimately essential for any organization.

Dialogue is a wide phenomenon, and it is interwoven in many areas in human life; it is about being human. In that way, the approach to dialogue should be very human, which is what I have tried to do, although here my perspective is organizational studies.

I hope that this study will support the many efforts of people in organizations who are trying to create conditions for genuine dialogue, more reality based cultures, and inspiring atmospheres.

If my enthusiasm was at first idealistic, now I would describe it as more pragmatic – but enthusiasm for dialogue, nonetheless.



# Abstract

**Helsinki University of Technology  
Department of Industrial Engineering and Management**

**Jani Roman**

**A Study of Organizational Dialogue: Facing the truth, gaining inspiration and creating understanding of the function of an organization**

This dissertation examines dialogue in an organizational context within the framework of the “learning organization” theory. The purpose of this research is to create a deeper understanding of dialogue as a phenomenon in organizations, to identify its phases, and to construct a renewed model for organizational dialogue based on empirical data and the models of Isaacs (1996) and Schein (1993), as well as Nonaka (1995). The theory is expanded by non-organizational scholars from teaching, philosophy and therapy settings.

Dialogue is investigated here through two case studies in two organizations. The first case is a little parish organization in a small town, dealing with local people and the situations they face in their daily lives, including birth and death. The second case is a newly arrived top IT and consulting company, working with leading companies in Finland. In the first case I conducted ten dialogue sessions and in the second three. The dialogues were tape-recorded and transcribed.

The material was analyzed using three different qualitative methods: 1) against the theory of Isaacs (1996) and Schein (1993) by creating a category system and analyzing every phrase in the dialogues; 2) analyzing the end phrases of participants to understand what benefits they experienced from dialogues, and 3) analyzing the narrative structures of dialogues to understand the structure and the phases of dialogue. In addition a survey of the participants was conducted.

The findings of the study indicate that dialogues can evolve and be improved. The dialogue theory of Isaacs and Schein was validated, but was also expanded by a renewed model, which describes the phases of dialogue as follows: 1) creating a contact, 2) warming up themes, 3) major conversation, and 4) integration.

The findings also indicate that dialogue, the method used in this study, improves the quality of communication, inspires the participants, clears up the culture of organizations, and produces new ideas.



# Tiivistelmä

**Teknillinen korkeakoulu Otaniemi**  
**Tuotantotalouden laitos**

**Jani Roman**

**Tutkimus dialogista organisaatiossa: Kohdata todellisuus, synnyttää inspiraatiota ja luoda ymmärrys organisaation toiminnasta**

Tutkin väitöskirjassani dialogia organisaatiossa: mitä se on ilmiönä, mitkä ovat sen vaiheet, ja mitä hyötyjä siitä on löydettävissä. Taustateoriani on oppiva organisaatio, mutta tutkimukseni nojaa ja validioi erityisesti Isaacsin (1996) ja Scheinin (1993) luomia malleja dialogille organisaatiossa. Lisäksi huomioin Nonakan (1995) ajatuksia tiedon luomisesta ja täydennän teoriaa myös opetuksen, filosofian ja terapian alueilta.

Tutkin dialogia kahdessa organisaatiossa. Ensimmäinen tapaus on pieni seurakuntatyöyhteisö pienessä kaupungissa, ja toinen on nopeasti kasvanut tietotekniikan konsultaatiota ja perinteistä konsultaatiota tekevä yritys. Ensimmäisessä tapauksessa toteutin kymmenen dialogi-istuntoa ja toisessa tapauksessa kolme. Dialogit nauhoitettiin ja litteroitiin.

Analysoin aineiston kolmella erilaisella laadullisella menetelmällä: 1) Isaacsin (1996) ja Scheinin (1993) teorioita vasten luomallani kategorisointijärjestelmällä, jossa luokittelin jokaisen puheenvuoron dialogeissa; 2) analysoimalla osallistujien loppupuheenvuorot etsien viitteitä siitä, mitä hyötyjä he kokevat dialogista olevan; ja 3) analysoimalla dialogien juonirakenteet, jotta saisin kuvan dialogien rakenteista ja vaiheista. Lisäksi toteutin kyselytutkimuksen osallistujien keskuudessa.

Tutkimuksen tuloksien mukaan dialogit voivat kehittyä. Isaacsin ja Scheinin teorat tulivat validoitua, mutta loin myös uudistetun mallin, jossa dialogin vaiheet ovat: 1) kontaktin luominen; 2) teemojen lämmittäminen; 3) pääkeskustelu; ja 4) integraatio.

Löydökset osoittavat myös, että dialogi (käytettynä tutkimuksessa kuvattua menetelmää) kehittää kommunikaation laatua, inspiroi osallistujia, selvittää organisaatiokulttuuria ja tuottaa uusia ideoita.

# CONTENTS

ACKNOWLEDGEMENTS.....	3
PREFACE.....	6
ABSTRACT .....	8
TIIVISTELMÄ.....	9
1 INTRODUCTION .....	15
1.1 The background of the research .....	16
1.2 Dialogue in an organizational context.....	17
1.3 The growing interest in dialogue.....	20
1.4 What is dialogue? .....	22
1.5 The structure of the study .....	24
2 RESEARCH TASK AND METHODOLOGY .....	25
2.1 Objectives and research questions.....	25
2.2 The cases .....	27
2.2.1 Case A: a public organization .....	27
2.2.2 Case B: a private enterprise.....	28
2.2.3 Other dialogue material .....	29
2.3 Research approach and methods .....	29
2.3.1 Dialogue as a method and subject for the study: The Open Dialogue Method .....	29
2.3.2 The research approach, strategy, and methods.....	30

The first group of sub-questions: Method 1 .....	31
The second group of sub-questions: Methods 2 and 3 .....	32
The third group of sub-questions: Method 4, and combining it with the previous ones .....	34
2.3.3 The human view and the role of the researcher .....	34
 3 THEORETICAL FRAMEWORKS FOR ORGANIZATIONAL DIALOGUE .....	 37
3.1 The history of dialogue .....	37
3.2 The theoretical models of organizational dialogue .....	39
3.2.1 The theoretical background of organizational dialogue .....	39
Dialogue reveals incoherence .....	39
Dialogue as a part of organizational learning .....	41
Dialogue helps to understand how thought works .....	42
Democratic dialogue .....	46
Dialogue as a channel for creativity .....	48
Can dialogue be utilized in organizations? .....	49
Dialogue as a “ba” .....	50
Summary .....	52
3.2.2 The models for organizational dialogue of Isaacs and Schein .....	53
3.3 Completing the picture .....	59
3.3.1 Dialogue as a communication process .....	59
I and Thou – in the essence of dialogue .....	59
Dialogue in the social context .....	61
The size of the group in dialogues .....	64
Dialogue and culture .....	64
What is dialogue, then? .....	65
Different forms of dialogue .....	68
The transforming power of dialogue .....	70
Summary .....	73
3.3.2 Completing the theory of organizational dialogue .....	74
 4 OBSERVATIONS ABOUT DIALOGUE .....	 78
4.1 The intervention, methods and process of the study .....	78
4.1.1 Case A .....	78
4.1.2 Case B .....	79
4.2 The course of the dialogue sessions .....	79
4.2.1 Case A .....	79
The first dialogue .....	79
The second dialogue .....	81

The third dialogue .....	83
The fourth dialogue .....	84
The fifth dialogue .....	84
The sixth dialogue .....	86
The seventh dialogue .....	86
The eighth dialogue .....	87
The ninth dialogue .....	88
The tenth dialogue .....	88
4.2.2 Case B .....	89
The first dialogue .....	89
The second dialogue .....	91
The third dialogue .....	91
4.3 Results of the empirical study .....	92
4.3.1 Case A .....	92
The first group of research questions .....	92
The second group of research questions .....	95
The third group of research questions .....	99
Summary of the results of Case A .....	105
4.3.2 Case B .....	106
The first group of research questions .....	106
The second group of research questions .....	109
The third group of research questions .....	112
Summary of the results of Case B .....	114
4.3.3 Cross analysis of the cases .....	115
5 DISCUSSION .....	117
5.1 The main results .....	117
5.1.1 Dialogue can evolve through the four phases (compared with the models of Isaacs & Schein) – the strongest indicators are “thinking as a group” and “trust” .....	117
5.1.2 Dialogue improves communication .....	121
5.1.3 Dialogue can create a deeper and shared understanding of the purpose and functioning of an organization .....	123
5.1.4 Dialogue increases energy and motivation .....	126
5.1.5 Dialogue produces new ideas .....	127
5.1.6 Dialogue can increase solidarity and improve togetherness .....	128
5.1.7 In dialogue a huge amount of information is transferred – dialogue creates new understanding and spreads information in different forms .....	129
5.1.8 Dialogues have many levels .....	130
5.2 Practical implications .....	132
5.2.1 Dialogue and communication can be enhanced .....	132

5.2.2	Dialogue can change the culture of an organization .....	134
5.3	The new model .....	136
5.4	The limits of the study .....	140
5.5	Future research .....	142
BIBLIOGRAPHY .....		143
APPENDIX A: AN EXAMPLE OF THE CATEGORIZING ANALYSIS OF THE DIALOGUES .....		1
Two examples of the categorizing analysis of the dialogues.....		1
Case A: Dialogue 5 .....		2
Case B: Dialogue 2 .....		24



# 1 Introduction

- Mä itse asiassa löysin niinku itselleni palasen sitä corea sitten ja.. tästä keskustelusta. Tää keskustelu.. keskustelussa on ollu ihan tän aiheen ulkopuolellakin hirveen arvokas. Se palanen corea jonka mä tässä itselleni olen löytäny on se semmonen ajattelu, että, tai mä oon huomannu tässä, että.. tällasta täällä parhaimmillaan on.. parhaimmillaan on työskentely, ja tota ettei edes tarttee puhua siitä, että saa olla eri mieltä tai saa olla väärässä, vaan se on niinku, ettei tuu edes ajatteleeks, että hei saankohan mä nyt olla väärässä, ett saankohan mä nyt sitten sanoo, saankohan mä nyt sitten puhua ihan pitkiä juttuja täällä. Mutta semmonen niinku.. mitenhän nyt sitten sanois, semmonen niinku bona fide, siis semmonen.. hyvä tahto, se on semmonen.. kaikkein pienin yksikkö mitä täältä löytyy corehengestä, että siitä siitä löytyy varmaan kaikenlaista muuta, mutta tota.. niin kauan ku meillä on sitä hyvää tahtoa niin me pystytään niinku muuttumaan ja kertomaan ja tota pitämään sitä kaaosta yllä että.. niin kauan me uskalletaan sitten, uskalletaan työskennellä tällä tavalla, ja mä uskon että se hyvä tahto sitten.. tietyllä tavalla se leviää. Kaikkihan me halutaan olla hyviä. Kai, vai? (3)

*(Case B, Dialogue 2, extract)*

Ir sanoo ”mutta mä just tota asiaa ajattelin että tota asiaa me ollaan täällä oppimassa että me osattais sanoa näin ne erimieltä olevat asiat ettei sit olis... ei tarvitsis riidellä vaan että ... tulis tämmönen kommunikaatio erilaisten asioiden parissa, joista voitais sitten sovittel ja käydä yhdessä vaikka erimieltä ... mutta... mutta kuitenkin... osattais tulla toimeen niitten kanssa sillai ettei se... tuntuis kummastakaan ylivoimaisen pahalta... että voitais niinkun elää ystävinä riitelemättä”

C töräyttää ”mutta emmehän me riitele täällä... jos on ollut... i iso kokous ja on ollut erimielisyyksiä.. joku menee toisen kanssa tohon nurkkaan puhumaan ja (naurahuksia) ja pieni porukka menee tohon nurkkaan puhumaan. Emmehän me riitele! Me vain sitten keskustelemme sitten eri (A sanoo päälle ”eri ryhmissä”) eri ryhmissä”

A sanoo ”niin on joo kyllä ... ehkä meidän pitäisikin riidellä ja tuoda se asia (C huudahtelee ”niin! niin!”) kunnolla esiin mutta kun se menee siihen että joku ... sanoo niin jyrkästi siihen kantansa että kukaan muu ei enää osaa siihen mitään sanoa niin sitten mennään erikseen keskusteleen... että”

To sanoo ”sitä (ei kaveerata)”

A huutaa ”just niin”, vaikea litteroida kun huudetaan yhtä aikaa.

C sanoo ”ja jokainen tietää että kyllä he keskustelevat siitä asiasta... mä huomaa sen”

A sanoo ”mmm... ja se on pahinta mut siihen syylistyy kaikki”, nauraa.

A huutaa jotain, vaikea saada selvää.

Ir sanoo ”että tavallaan se riita jatkuu niissä pienissä piireissä kuitenkin”

*(Case A, Dialogue 1, extract)*

Two very different organizations went through several dialogue meetings. One has roots in centuries-old traditions and thinking, the other was born in the high-tech era – a recent creation of fast-paced modern life. The first case is a little parish organization in a small town, dealing with local people and the situations they face in their daily lives, including birth and death. The second case is a newly arrived top IT and consulting company, working with leading companies in Finland.

Each organizations was gathered together (separately) – one ten times and the other three – at a round table to discuss what mattered to them most. They used dialogue as their method to investigate their own truth. I, as a researcher, was there with them to study their method, i.e. dialogue, to find out more about this particular way of talking.

Can these two extremely different organizations provide for an understanding of dialogue? Is there something common in them that it is possible to compare the results? Or is it at any rate needed? Perhaps it is so that if there is something common in these two almost opposite organizations, it is a far-reaching argument for generalization.

## 1.1 The background of the research

This study is the result of over seven years of effort. Many things have changed during this time, both in the world and in myself. I am not quite the same person as the one who started this research, but neither is the world the same. Still, many basic things are just as relevant. Companies are searching for better ways to do things. Organizations in general need to become more efficient and productive. And people need to be taken care of so that they can be creative and do well in the future.

When I began this study 1997, I wrote:

When I was working in a large Finnish international energy company as a Business Excellence Manager (as an unofficial member of the board of the



directors), I saw many kinds of efforts to improve business. I saw process improvements, team structuring, self-assessments according to quality award criteria, and I saw directors in their meetings. We benchmarked, tried to manage knowledge, and tried to create new products. I saw re-engineering, reforming the structures of the organization. But still I felt that something was missing. The changes left people lukewarm. I believe that many could sense dissatisfaction under the surface (I don't claim it was something extraordinary or that the organization was unusually bad, maybe I just was sensitive to these kinds of things). People were lacking true communication.

That was my insight. I realized that a true change is not about the structure, or about the processes of an organization, but about the attitudes towards others and oneself. A true change happens when one relates differently towards others – it is more psychological change than outer change. Then it is a real transformation, not just modification.

Since that point, communication in the organization became very strong and there was a growing emphasis on my worldview. This meant communication with others, i.e. interaction, and with oneself, i.e. intra-action. I started to investigate dialogue in an organizational context.

This study aims to explore dialogue in an organizational context, to increase our understanding about what kind of phenomenon it is, identify the phases of it, and construct a renewed model for organizational dialogue based on empirical data and the existing models.

I can still rely on these arguments above. But maybe I am not so emotionally eager as I was then, and – partially after this study – I feel I have a less dramatic view on dialogue, but a more effective one.

In any event, the study was, and is, motivated by the fact that attaining true communication is still so rare a phenomenon. Every organization – and groups, families, and friends – would benefit enormously if the quality of communication were enhanced. This study is an effort to help improve our abilities in this regard, by creating more understanding of dialogue as a phenomenon.

## 1.2 Dialogue in an organizational context

In an organizational context, dialogue has not been very much studied. In other contexts it has been studied more, for example in literary, philosophical, and linguistic (e.g. Maranhão 1990, de Maré 1991, Burbules 1993, Bakhtin 1991, Freire 1970, Huttunen 1995, McKeon 1990, Allwood 1992, 1994), but only few

studies had been done recently within an organizational context, e.g. Isaacs 1994, Gustavsen 1992, even if dialogue is quite often referred to in knowledge management and organizational learning studies (Ståhle 1998, Ståhle & Grönroos 1999, Nonaka 1995, Senge 1990, 1996, Schein 1993, 1996, Isaacs 1994, Dixon 1997). This may be because it is a very challenging way of communicating, and the current expectations of effectiveness can hinder its popularity. It could have been seen as too vague a concept, and organizations might hesitate to practice it at least in its purest form. Or it could have been seen as too simple – as just talking – to compete with the exciting new tools of organizational development. But sometimes a very precious thing can be too close to be considered, too close to be valued, too close to be utilized.

However, there are studies, which come quite close to dialogue, but which use different names. For example, Ståhle (1998) has studied self-directed groups. In those studies there are usually different motives and goals than those of dialogue, as I see it. I see dialogue as a process that creates more understanding, maintains togetherness, and unites the intelligences and creativity of participants, which can lead to many good results. But for me, dialogue in itself does not always have such a clear meaning or goal; instead it is a process that supports many other goals.

Even though there are only a few studies, some researchers have strongly emphasized the value of dialogue, especially in knowledge management and organizational learning theories. Edgar H. Schein (1993, p. 51) from MIT writes, “Learning across cultural boundaries cannot be created or sustained without initial and periodic dialogue. Dialogue in some forms is therefore necessary and integral to any organizational learning that involves going beyond the cultural status quo.” And he adds, “Dialogue, then, is at the root of all effective group action.” Peter Senge (1990) in his famous book *The Fifth Discipline* (p. xi-xii) refers to a survey by Diane McGinty Weston showing that the three elements in learning organization efforts are 1) vision, values and integrity; 2) dialogue; and 3) systems thinking.

Nonaka (1995) says that dialogue is a means for transforming tacit knowledge to explicit knowledge. He claims that the most important thing in organizations is to create new knowledge, which happens in the interaction between tacit and explicit knowledge.

As we have pointed out, knowledge is created only by individuals. An organization cannot create knowledge on its own without individuals. It is, therefore, very important for the organization to support and stimulate the knowledge-creating activities of individuals or to provide the appropriate contexts for them. Organizational knowledge creation should be understood as a process that “organizationally” amplifies the knowledge created by individuals and crystallizes it at the group level through dialogue, discussion, experience sharing, or observation.

*Nonaka & Takeuchi, (1995, p. 239)*

Stähle and Grönroos (1999) say that independent or self-directed development does not occur without dialogical conversation among those involved. Only this can create common meanings, and give timely information on what is going on. This can happen only in face-to-face meetings.

Isaacs (1994), who had studied dialogue at MIT and conducted one of the leading investigations on dialogue in organizations, says the following about “dialogue and its role in the world:”

(1) dialogue is being reported and seems to be emerging as a cornerstone for ‘organizational learning’, a field that managers and leaders throughout the world are actively pursuing in efforts to re-design their organizations; (2) dialogue appears to be a powerful way of harnessing the inherent self-organizing collective intelligence of groups of people and of both broadening and deepening the collective inquiry process; (3) dialogue shows possibilities for being an important breakthrough in the way human beings might govern themselves, whether in public or private domains; and (4) dialogue shows promise as an innovative alternative approach to producing coordinated action among collectives. Together these themes suggest a broad landscape of potential research and practical action. They also suggest some powerful and potentially radical possibilities for leaders, managers, and change agents, in the public and private spheres, as they consider strategies for change and transformation.

*(Isaacs 1994, p. 2)*

Dialogue is as old a phenomenon as communication. Human beings have always wanted to seek the truth by speaking and asking. In Eastern philosophy, teachers, gurus, and their disciplines engaged in many dialogues and tried to understand the world and themselves more deeply. In ancient Greece people gathered together and spoke of philosophy, “the love of wisdom”. Socrates is famous for his dialogues. And in literature, Dostojevsky’s dialogues are well known. However, not all conversations can be called dialogues. A dialogue has some unique properties in its flow, in its creativeness, and in its inquiring nature.

A dialogue is a conversation between two or more people. It is thought’s free play, and observing at this play can lead to insights about our individual and collective beliefs (Bohm 1996, Bohm et al. 1991, de Maré 1991). Dialogue is an arena where people can integrate different opinions and views, and create and share collective meanings. It is a language of listening (Burbules 1993), where participants are willing to hear each other’s contributions. In a dialogue, no agenda is needed, nor any leader (Bohm 1996, Isaacs 1994, Schein 1993).

Many researchers have looked at dialogue, though not all have used the word dialogue itself and there have been some connections to my subject on different levels: within an individual (e.g. thought-mind-language connections, see e.g. Vygotsky, Humboldt, etc.), individual-individual, small groups, large groups, and networks of large groups. Vygotsky has studied dialogue from an individual’s viewpoint as an intra-action, or inner dialogue, as has Bakhtin

(1981). Vygotsky's psychological theories also touched on interaction between individuals, which is also the case with Nonaka in his knowledge-creating theory. Bion, Nonaka, Isaacs, and Schein studied small group dialogues, as well. Bion (1979) seemed to be especially interested in group dynamics and the therapeutic side of groups, whereas my focus is on dialogue. Furthermore, Bion, de Maré, Schein, Isaacs, Gustavssen, Greeger, and Bunker have been interested in large groups. Gustavssen studied dialogues between large groups, too. However, I have not been so interested in group phenomena as some of the above-mentioned have, but in dialogue as a phenomenon. My perspective looks at a dialogue as it is, regardless of whether there are two or twenty people, which of course still affects, and may considerably change the quality of a dialogue!

The Tavistock Institute has been working from the time of the Second World War with intra- and inter-organization relations, and nowadays also with knowledge work problems and challenges. They have been organizing "group relations conferences" since the 1960s. Some similarities, or overlapping areas, with dialogue as we are discussing it here can be seen especially regarding group relations conferences. However, their method and purpose are quite different from the method and phenomenon examined in this paper. Group relations conferences are designed to provide opportunities for learning by taking part in a series of group work events in separate systems and in the conference as a whole. Participants are able to study their own and others' behaviour as it is manifested in the different events. There is always consultancy available, but members use their own judgement to accept what proves useful for learning and reject what is not. Members can through this process reconsider the way that they gain or lose power, and exercise their authority in various systems in everyday life. This can also happen in dialogue, but the main purpose, and also the method, is quite different from the dialogue we are interested in. (Trist & Murray 1993).

Today dialogue is used e.g. in therapies like psychoanalysis (Maranhão 1990), in large group "socio-therapies" (de Maré 1991, Bohm 1996), in teaching (Burbules 1993), in conferences and the evolution of complex social systems (Judge 1995), and in organization development (Isaacs 1999, 1994, 1996, Senge 1990, Gustavsen 1992, 1987, Ellinor & Gerard 1998, Dixon 1997, Schein 1993, Bohm et al. 1991).

### 1.3 The growing interest in dialogue

I have observed that the interest in dialogue has grown significantly in recent years. Knowledge management zeal has brought the word "dialogue" to the lips of business developers in particular. For example, when I spoke at a knowledge management seminar in the spring of 2000, every other speaker mentioned or referred to dialogue, almost as if it were a magic word. Dialogue seemed to have a kind of "zing".

Why this interest? Perhaps enterprises have improved already their technical processes to such an extent that there is nothing left other than “human capital”?

But at the same time I see that there are still many organizations that have not yet realized the importance of genuine dialogue. Many companies enthusiastically embrace technical solutions, but may forget the need of its personnel to really interact. Is there a mania for new technology that may blind people to the true essence? It is rather easy to buy new mobile solutions, but difficult to build more mature interpersonal skills. It takes time, and we are very busy nowadays.

However, a growing number of people, and organizations, are focusing on dialogue. Yet, in spite of the vigour people sense in dialogue, I feel that few realize the potential it has. We are, actually, touching the layers of primal creativity and intelligence, which relate also with the well-being, feelings, emotions, and connectedness of humankind, because dialogue is so closely connected to what it is to be a human.

To understand why dialogue is so important, Schein (1993) suggests that we first have to understand what is occurring in the world. He says that people need to learn more rapidly, and that the world is becoming more complex all the time. The complexity of organizations leads to different subcultures, which have different beliefs, languages, and mental models. This leads to a growing need to exchange ideas and create shared understanding. Otherwise the whole becomes fragmented, and then there is no more valid communication. He claims that dialogue is essential in today’s society and organizations. He writes:

Consider any complex, potentially volatile issue - Arab relations, the problems between Serbs, Croats, and Bosnians, corporate decision making, getting control of the U.S. deficit or health care costs, labor/management relations, and so on. At the root of the issue we are likely to find communication failures and cultural misunderstandings that prevent the parties from framing the problem in a common way, and thus make it impossible to deal with the problem constructively.

Clearly, we need ways of improving our thought processes, especially in groups where the solution depends on people reaching at least a common formulation of the problem. It is for this reason that governments, communities, and organizations are focusing increasing attention on the theory and practice of dialogue. Proponents of dialogue claim that it holds promise as a way of helping groups reach higher levels of consciousness and thus be more creative and more effective.

... dialogue is necessary as a vehicle for understanding cultures and subcultures, and that organizational learning will ultimately depend upon such cultural understanding. Dialogue thus becomes a central element of any model of organizational transformation.

*(Schein 1993, p. 40)*

Dialogue is also a key question in society. Every person is a “child of his era”, and this means that we learn the skills that parents, friends and neighbours, i.e. groups that we belong to, teach us. The practiced values, attitudes and behaviours unfortunately do not very often foster trust, tolerance, patience, empathy, openness, respect, and caring – the virtues of dialogue – but instead competitiveness, fear, and selfishness (see e.g. Burbules 1993). I think it is clear that we need new attitudes, and dialogue is a way to cultivate them. As Bernstein (1983) states:

It would be a gross distortion to imagine that we might conceive of the entire political realm organized on the principle of dialogue or conversation, considering the fragile conditions that are required for genuine dialogue and conversation. Nevertheless, if we think out what is required for such dialogue based on mutual understanding, respect, a willingness to listen and test one’s opinion and prejudices, a mutual seeking of the correctness of what is said, we will have defined a powerful regulative ideal that can orient our practical and political lives. If the quintessence of what we are is to be dialogical – and this is not just the privilege of the few – whatever the limitations of the practical realization of this idea, it nevertheless can and should give practical orientation to our lives. We must ask, what is it that blocks and prevents such dialogue, and what is to be done... to make such genuine dialogue a concrete reality.

*(R. Bernstein, 1983, pp. 162-163)*

In summary, we are lacking serious studies on dialogue in an organizational context. There is an imbalance between the emphasis on its value for organizations, and tested trials or studies about it. My view is that we need more analyzed cases about dialogue, and the present study is a response to this.

## 1.4 What is dialogue?

The word “dialogue” can be understood in many ways. Usually it is loaded with high-quality meanings. We say that “we need better dialogue here”. What is meant, then?

From extensive reading about dialogue, I have noticed that there are usually slightly different viewpoints. I shall elaborate more on the theory of dialogue later in this study, but will now make a point about dialogue to give us some pre-understanding of the subject. One way to understand dialogue, which I found actually very accurate, is to declare that here we are simultaneously approaching a specific method that I have named the Open Dialogue Method (described later) – and a phenomenon.

In general, a method is exact, and quite easy to study, but a phenomenon usually has no clear boundaries. The phenomenon – dialogue – can occur within

the method, or outside of it. Dialogue as a phenomenon is untamed, wild and wide. It is interwoven with many psychological factors, even with poetic aspects, and moreover, with our cultural heritage, as well.

To give one view of the phenomenon side of it, which I hope is inspiring, I present below my one attempt to describe what dialogue is from the time, when I started this investigation over seven years ago:

Yes. It is the word of a dialoguer. It describes the attitude. Saying yes to the truth. Saying yes to the challenge. Saying yes to the unknown, to the new viewpoint, to creativity, to growth. Dialogue is for courageous people. Cowards debate, argue, make monologues. The meeting of cowards is a fight, or an avoidance, or a shallow lukewarm nonsense chat. The communication of cowards is an act of lies, an act of defence, an act of protection, and stems from fear. A fearless person is different. He can to engage in a dialogue. In fact, he sees no reason to do otherwise. He is able to listen to the other, to build together, to correct himself, and to learn. This is the essence of dialogue.

Moreno (see e.g. Hare & Hare 1996) claimed that the networks of interpersonal choice, the “social atoms”, relate strongly to the creativity of individuals and society. He believed that interpersonal qualities nourish or depress creativity. From the viewpoint of dialogue, it means that communication releases creativity and intelligence. What I am as a human – my communication, my intelligence, and my creativity – all belong together. They are interwoven, different sides of the same phenomenon. A person who is sharp, intelligent, and courageous is a person of deep communication. The intelligence of an individual is nourished from the impulses of the surroundings – that’s why wise people can teach others. Many great artists are inspired by some other persons, like their parents, uncles, teachers, or muses. So my intelligence and my creativity are not only my individual qualities, they are also social forces that flow through the network of people in communication. Communication connects the energies of people; it is letting the energy flow through many. Communication and communion have the same root. Communion means being united. Cambridge Dictionary (1995, p. 271) gives an example: “It was her deep communion with the Sussex countryside and its history that was her true inspiration.”

Creativity and intelligence are natural life forces (we call them by different names, but it can be the same energy, see e.g. Tähkä 1993). They work everywhere in the universe. They also function in humans – in my opinion an individual is not their source; he or she is just the outcome of them, and a channel for them. But what an individual is as a human, greatly affects how the energy can function. The fears, the neurosis, the calculations, and the whole mind structure make the energy often do less, or do stupid and harmful things (actually, who I am to judge, let’s say that mind makes different choices, which create different outcomes). I believe that a spontaneous man is creative and intelligent. Moreover, a spontaneous man is honest: he has to be, for there is no other way to be spontaneous. And even a child can understand that with an honest man, communication is more gratifying, more authentic, and more real.

In a way, I feel, that the above express all that needs to be said about dialogue. There is no hidden secret; there are no complex skills needed, or mystical tricks to perform. It is simple: It's just a matter of being courageous. But I have seen many times that the truth is not easily accepted as it is, and that something more complex is looked for. Of course, there are things even in dialogue to study and teach, but actually dialogue is an art, which may achieve very little through academic analysis and argumentation, except wider attention and acceptance (which in fact are very valuable results!). Dialogue is so interwoven with unconscious skills, desires, and fears, that the literature may help only little. Therefore I hope you will see this study as an effort to arouse interest in dialogue, and as an argument for it, as well an academic work on organizational dialogue.

Now I look at dialogue, as well as an individual, with more patience. The whole process of research, in addition to other learning processes that I have experienced, has made me less idealistic; being totally honest is not so easy, and it is very human to be uncourageous some times. Yet I believe in dialogue and its link with intelligence – with intelligence I mean, actually, an ability to learn continuously and combine information from different sources. The better dialogue we have, the better possibility we have to learn, create and grow as human beings, as well.

## 1.5 The structure of the study

The second chapter is about the research task and methodology. I also describe my human view and the limitations I have in this study. In the third chapter I write about theoretical viewpoints on dialogue, both in general and in an organizational context. The fourth chapter explains the results from the empirical study, and in the fifth and final chapter I highlight some of the findings against the theory, construct a new model for dialogue, and conclude my findings.



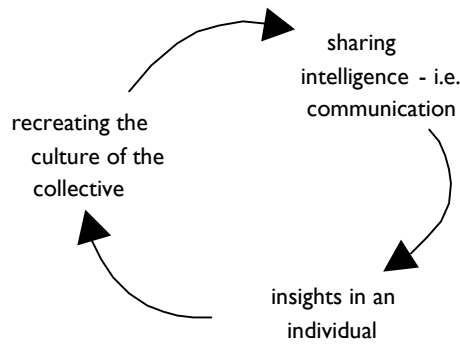
## 2 Research task and methodology

### 2.1 Objectives and research questions

In this study I examine dialogue in an organizational context. Dialogue as a phenomenon is integrated into many actions of human life; hence it is a broad concept to explore. However, the objective of this research is to increase understanding about organizational dialogue, which is seen as an important communication process to enhance the competitive ability of enterprises, see e.g. Nonaka 1995, Senge 1990, Schein 1993, 1996, 1999a, 1999b, Stähle 1998. There are more studies about dialogue in linguistic sciences or therapy settings, for examples, but less in the organizational environment. With the rise of “knowledge management”, many writers have underlined the importance of dialogue, e.g. Nonaka (1995), whose knowledge-creating spiral, which includes dialogue, is frequently referred to in the literature. Nonaka, Stähle, and others, promote dialogue, but do not consider more deeply what dialogue is in essence, and how it is achieved. Yet some scholars do come closer to genuine dialogue as a phenomenon, but they are from areas other than traditional organizational studies. This study aims to build a bridge between these areas.

As a heuristic point of departure, the models of organizational dialogue that I use are those of Isaacs (1996) and Schein (1993), who have formulated a process of dialogue in organizations, based on Bohm’s (1996) ideas on dialogue. Moreover, Nonaka’s and Takeuchi’s (1995) knowledge-creating spiral model gives another significant point of departure for defining the lines of this investigation. The models have their weaknesses, (e.g. dialogue as a phenomenon is much wider than what the models cover), but they were the best available for organizational research. By evaluating the functionality of the models for organizational dialogue, my objective is to increase understanding about dialogue in organizations, and then to construct an improved model.

It has been already shown in cultural studies that a culture is formed and reformed by the interaction of its members, and also by their interaction with its surroundings (see e.g. Schein 2004). The quality of communication affects the quality of culture and vice versa. Put into other words: the culture is also formed as the result of dialogue. For example, Argyris (1990) has shown that most organizations have a defensive culture, which means that communication is biased. The following figure describes the interdependence of culture and communication.



**Figure 1.** *Interdependence of culture and communication*

The interdependence circle can lead either to maintaining existing norms and routine patterns, or it can lead to opening new knowledge and understanding. The former culture, then, has organizational defensive routines (Argyris 1990), and the latter has open and genuine communication. It is therefore a cultural question of aiming towards real dialogue; we need to overcome the win-lose thinking and get to the level of understanding underlying beliefs. Schein (1991, p. 252) states: "culture is manifested at different levels and can therefore be studied at different levels provided one has understood the deeper levels." Furthermore, the culture is exposed when it is processed; i.e., dialogue is a way to understand the culture, and conversely dialogue deepens when the culture allows it to deepen. This leads to an interesting question: Can dialogue become deep if culture is not understood? Do we need to understand our culture – the basic values and forms of communication – if we are going to achieve dialogue?

The framework of this study is cognitive organizational research, which is actually the case in many organizational studies (e.g. Nonaka, Schein, Senge, Isaacs, Argyris, Ståhle). However, some of the writers examined here have different perspectives, for example de Maré, whose framework is therapy. Still, this study is closer to cognitive organizational research than therapeutic, or solely psychological.

To shed more light on dialogue as an organizational phenomenon, and as a communication phenomenon, I set the following research question:

### **How can dialogue be modelled as a communication process?**

This question leads the research, and awakes in me still other questions, such as:

How does dialogue theory help us to recognize and formulate a model for dialogue? What kind of phenomenon and process is the organizational dialogue suggested by Bohm, Isaacs, and Schein?

How do the dialogues evolve? How is a good dialogue identified? What is good dialogue? What benefits does a dialogue bring, especially in an organizational environment?

What kind of structure does a dialogue have? What are the phases of a dialogue?

Is it possible to create a new model for dialogue on the basis of the empirical data, new knowledge and understanding of dialogue?

I answer the research question by firstly critically reading the previous literature and then expanding the theories with the empirical findings. I conducted two case studies, where I observed several dialogue sessions in two organizations. In subsection 2.3.2 (Research approach, strategy, and methods) I describe the methods I use to answer the research questions.

## 2.2 The cases

### 2.2.1 *Case A: a public organization*

To answer the questions posed above I first conducted a study of a small organization. The organization was chosen by chance, not as the best example. It was a southern Finnish parish organization of about 15 workers. The organization was composed of two autonomous parishes according to their languages: Finnish and Swedish. Still, they worked closely together, and utilized shared financial and support services. In the study, they were approached as one unit.

Altogether 10 dialogue sessions each of two hours duration were conducted in the case organization from the September 1998 to January 1999. The whole process thus took five months, which means one dialogue session almost every second week (there was a Christmas and New Year's break). Participation was voluntary and 12 persons attended, but in the end there were 10. Participants included two parsons, two church social workers, two secretaries, one financial officer, two aides, one church youth leader, and in the first two sessions one church youth leader and one presenter.

I personally conducted eight dialogue sessions. The sixth and seventh sessions were done without me, but the seventh session was tape-recorded (as were eight others). I also interviewed members of the case organization during and after the project.

In spite of the religious background of the case organization, I claim that it can be viewed as a realistic example of a working group. Of course the basic motivation came from Christianity, and there were strong beliefs present, but while some of the members were employed because of their religious interest,

others were employed for maintenance secretarial and finance purpose only – they were there “just to work”. In fact, if I consider the question more generally, all workplaces are different; the world is full of different work communities, and it is actually difficult to say what is a normal workplace or community. If the criteria are that people are paid, people are united by a common goal, people function in a common interest, then this parish organization indeed fulfils all of these. However, I cannot claim that this organization did not have its unique background and values, especially compared with commercial companies.

One could argue that a church organization is entirely different from a typical business organization, because it can always point to the “word of the bible” to defend its behaviours, decisions, or beliefs, whereas a business organization has not such obvious master (except of course for economic ones). This is true, but in the case here I could not see anything that could have decreased the value of the study as a dialogue study. The dialogue concept does not depend so much on the purpose of the organization, but on the dynamics of the interaction between individuals and groups. And, I claim that at the level of interacting individuals, the rules are more or less the same even when we compare a contemporary church organization and a modern business enterprise. Of course the ultimate goals are different, but the communication mechanisms are similar enough. In fact, I see it as a special value of the study that Case A has a different framework than Case B – this creates more distance and may make it easier to see what the general characteristics of dialogues are.

### 2.2.2 *Case B: a private enterprise*

At the beginning of 2002 I was able to conduct another dialogue process, in a private enterprise. The company was 18 months old (founded in October 2000), and its growth had been fast. There were over 40 members specialized in communications, e-learning, human resource development and information technology. They stated that, “Our goal is to speed up organizational renewal processes with the help of web-based tools which we develop together with our customers.”

One of the owners asked me to help them to realize what their “core” was, meaning their critical success factor (my interpretation of “core”). She was willing to use dialogue as a means to explore this. We agreed to a process of three dialogue sessions, each lasting two hours, to be held in January 2002. I was allowed to use these dialogues for this research. I tape-recorded the dialogues, and this time also video-recorded them to get a fuller picture.

The organization’s interest was to understand more about their success factors, so we agreed that I would analyze the dialogues for them and supply feedback based on my analysis. After the dialogues we had a feedback meeting.

Later on, we conducted one dialogue more, because they had been inspired by these dialogues and wanted to learn more about dialogue and themselves.

This dialogue is not included in the study because we had agreed that only the first three would be used for my dissertation, and, in the fourth dialogue, I functioned solely as a facilitator.

Case B, then, is a modern IT and consulting company, which plays the market game like all commercial enterprises.

### 2.2.3 *Other dialogue material*

Over the years I have also conducted several dialogues in different companies as a part of change programmes, and culture analysis. In addition, I conducted three Open Dialogue Meetings (28.4.1999, 18.11.1999, 3.4.2000) at the Helsinki University of Technology (HUT). These meetings were open to anyone interested, and the number of participants varied from 8 to 22.

I have also trained and lectured on the subject of dialogue on many occasions (e.g. at HUT, in commercial seminars such as the Master of Quality Executive Seminar, TOP-Forum, IIR, and logo therapy students). I have learned much from these situations and from the discussions that I have had with the participants.

## 2.3 Research approach and methods

### 2.3.1 *Dialogue as a method and subject for the study: The Open Dialogue Method*

To research a subject one must first determine the research phenomenon. When the definition is done, the researcher can decide an approach and methods. However, dialogue, in its deepest meaning, is a phenomenon that is not so easy to define. As we come to see (subsection 3 Theoretical frameworks for organizational dialogue), there are many slightly different definitions for dialogue. Whatever way we define dialogue, it will yet point something deeper than we could grasp.

In this study, nevertheless, I used a special dialogue method, and within this construction I conducted this study. The method I used, and which I hoped would release the phenomenon called ‘dialogue’, I label the “Open Dialogue Method”, and its principles are:

- Attendance is voluntary.
- One session lasts about two hours.
- No one leads the dialogue, my role is to be a facilitator.
- Talk is free-ranging; though there can be an opening question or issue that participants examines.

- Every session finishes with an “end round”, i.e. everyone has a chance to tell how they experienced the dialogue, and whatever else they want to say.

After Case A, I also included the following principle:

- Sessions begin with a “starting round”, i.e. everyone can talk for one minute about whatever they want, and after that the free-ranging dialogue will start.

### 2.3.2 *The research approach, strategy, and methods*

The information is gathered from two cases; one from action research, where there was the intervention of practicing dialogue, not just pure observation, and the other from constructive research, where the objective was to construct and test a model for dialogue. The approach was first to inspire the case organization to try dialogue, and then to conduct the dialogue sessions, tape-record them, write down the observations, and also ask participants to complete questionnaires. I also conducted some interviews.

The research strategy is to use triangulation to increase reliability, where the major methods are qualitative and supportive methods are quantitative. As a generalization, many scholars argue that the qualitative methods create a deep understanding of the phenomenon under study, and the quantitative methods validate the results, and may also reveal some new issues. However, it need not be like this, as today the line between qualitative and quantitative studies is fading, and both are already used in many studies (Silverman 1997).

The research question is: *How can dialogue be modelled as a communication process?* In the search for the answer, I divided the question into three groups of sub-questions, which also describe the process of the study:

- 1) How does dialogue theory help us to recognize and formulate a model for dialogue? What kind of phenomenon and process is organizational dialogue as suggested by Bohm, Isaacs, and Schein?
- 2) How do the dialogues evolve? How is a good dialogue identified? What is good dialogue? What benefits does a dialogue bring, especially in an organizational environment?
- 3) What kind of structure does a dialogue have? What are the phases of dialogue? Is it possible to create a new model for dialogue on the basis of the empirical data, new knowledge and understanding about dialogue?

### *The first group of sub-questions: Method 1*

The method for answering the first group of sub-questions is to create a model from theory, by creating categories based mainly on the dialogue models of Isaacs and Schein and categorizing the phrases from dialogue transcripts according to the model (see the created model in subsection 3.3.2). In this analysis, the unit of analysis is every phrase the participants uttered. Because the material was extensive, I choose to analyze dialogues 1, 3, 5, 8 and 10 in Case A, and all three dialogues in Case B. I thought that analyzing approximately every second dialogue in Case A would still provide accurate enough information.

In the analysis, one sentence could fit into several categories, and together in both cases I received 3990 observations: 2691 in Case A and 1299 in Case B.

An example of the categorizing analysis is presented below. In the left-hand column, I have categorized a phrase, which in turn is in the right-hand column. In Appendix A are two complete dialogues categorized by this method, one from each case.

<b>Silences</b>	Hetken hiljaisuus.
<b>Frustration</b>	Sn sanoo "se että kun osa porukasta ei halua tulla että mitäs... koko yhteisön kuiteskin että onks se (eriytyvä)..."
<b>Confronting assumptions</b>	Ti sanoo "siis siinä jollakin tapaa tulee sellainen ajatus että... jos mahdollisimman moni vois kokea tämän työpaikan tiiminä, tää on osa sitä ryhmää. Vai onko osan kuitenkin koettava että he työskentelevät ikään kuin yksin ja... jollakin tapaa tilanteesta johtuen siinä on sitten muitakin ihmisiä aika ajoin lähettyvillä, yhteistyökumppaneita. Niin se on se ydinkysymys mun mielestä jollakin tapaa että koetaanko me tekemämme ryhmätyötä yhdessä vai työskennelläänkö me yksin täällä?"
<b>Defensiveness?</b>	Kuiskuttelua (Sn?).
<b>Frustration</b> <b>Revealing assumptions or roots of behaviour</b>	A sanoo "niin oikeastaan se kielii mun mielestä meidän yhteistyöhalukkuudesta tämäkin, että ensin kun luvataan ja sitoudutaan ja sitten jos kokee itelleen epämiellyttäväksi, niin onko se sitten syy vetäytyä pois, että yhtälailla sitten jostain muusta yhteistyöstä niin varmaan käy samalla lailla samojen henkilöiden kohdalla, että ei sitten niinkun... ei se voi luodakaan meidän työpaikalle koskaan mitään tämän henkilökunnan kanssa semmosta tiivistä yhteistyötä, jos näin ollen aina joku... jos ne kokee itellensä hankalaksi, niin silloin vetäytyy pois."
<b>Revealing assumptions or roots of behaviour</b>	Jh sanoo "får att nu vara.. få bort en risk till missförstånd så ska jag säga att To ringde till mig och sa att dom har inte lyckats få sin ( ) placerat, för att ( ) stanna hemma idag för deras dagvårdade är på semester nu och det där, så han har inte slutat eller blivit borta på det sättet att för att han inte vill vara med utan han ... ( )"
<b>Revealing assumptions or roots of behavior</b> <b>Frustration</b> <b>Expressing feelings</b>	Sn sanoo "mutta mä ainakin tarkoitan sitä että ne jotka ei ole ollenkaan lähtenyt tähän porukkaankaan, että mun mielestä se on.. kuitenkin hekin... on osa tätä yhteistä", huokailee, "ja meidän pitäisi niinkun pystyä heidänkin kanssa kommunikoidaan... että musta se on niinkun ongelmallisempi, ainakin sieltä kun on yrittänyt tulla mukaan jossain vaiheessa ja yrittää niin... näkisi että halutaan toimia yhdessä, mutta sitten tämä porukka joka ei niinkun... tuntuu niin kuin ei halua, ei olisi sitä haluakaan. 'Mä teen niin kun mä haluan ja sillä siisti'..."

*(Case A, Dialogue 5)*

### *The second group of sub-questions: Methods 2 and 3*

To answer the second group of sub-questions, I use two methods: as method 2, I use a quantitative questionnaire to measure how the participants experienced the quality of a dialogue, as well as their feeling of how they benefited from a dialogue, and moreover, their feeling of the course of a dialogue by drawing it on a x-y scale chart. In Case A the participants completed the questionnaire after dialogues 1, 3, 5, 8, and 10, and in Case B after all the dialogues.

The questionnaire used a scale of  $-3$  to  $+3$ , where  $-3$  was very bad, and  $+3$  very good. The questions were:

- 1) How well do you think the dialogue went in its entirety? (Listening, etc.)
- 2) How deep and meaningful were the issues, assumptions, etc. that you reached?
- 3) How beneficial do you think the dialogue was for you? (Own insights)
- 4) How was the general atmosphere in the dialogue?

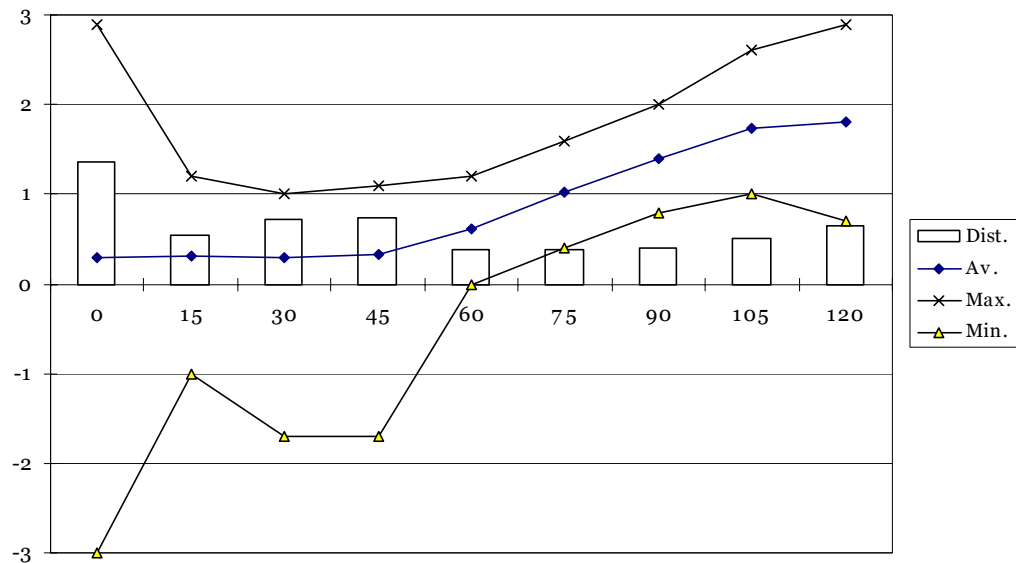
Figure 2 shows an example of the results of the questionnaire from dialogue 1 in Case A. There we can see that four persons have given the value '1' for the first dialogue, seven persons have given '2', which make an average of 1.6.

Dialogue no 1 / 4.9.1998								
Sample: 11 (11)								
	-3	-2	-1	0	1	2	3	av.
1)					4	7		1,6
2)			1	1	7	2		0,9
3)			1	1	5	3	1	1,2
4)					5	6		1,5
								1,3

**Figure 2.** *Example of results from questionnaire in method 2 (Case A)*

Participants also indicated on a chart how they felt the dialogues evolved, where axis x is time, i.e. from the beginning to the end of the dialogues, up to 120 minutes. The y-axis is the same  $-3$  -  $+3$  scale, which is already explained. An example from the summary of the drawings is presented in Figure 3. Also shown are the distribution of the drawings, the average line, the maximum line and the minimum line. In Figure 3 we can see that when half of the time had elapsed, the average for the drawings was about 0.5, with the maximum a little over 1, and the minimum 0.





**Figure 3.** *An example from the summary of the drawings of participants after the first dialogue (Case A)*

The third method is to analyze the end rounds of the dialogues. This method provides answers to the questions concerning what were the benefits of the dialogue.

As described earlier (see subsection 2.3.1; Dialogue as a method and subject for the study: The Open Dialogue Method), everyone at the end of a dialogue session had a chance to describe how he or she experienced the dialogue. Here, the units of analysis are the end sentences in the end rounds. Where in the first method – analysis according to the models of Isaacs and Schein – the text was put into ready-made categories from the theory, this method lets the categories rise up from the text. I read the end sentences trying to see how they express what benefits if any the dialogue brought. From this work, I created eight categories (see subsection 4.3.1). Together I received 96 observations (57 in Case A, 39 in Case B).

I analyzed all end sentences of the dialogues in both cases, except dialogues 2 and 8 in Case A because they were missing the end rounds. The analysis was carried out as shown in Table 1. The categories are described in subsection 4.3.1.

**Table 1.** *An example of the analysis of the end rounds.*

Categories	End Round Statements
8, 4, 2 <i>Underlined parts show points in the text that indicate what kind of benefit the speaker sees the</i>	- Tää <u>tarinan kertominen itelle itestä</u> (8), niin se on se, mitä me ollaan itse asiassa tehty tässä tänä iltana, tänään esimerkiksi. Paljon enemmän ku sillon edellisellä kerralla. Saa nähdä miten seuraavalla kerralla. Sitä

*dialogue having. Numbers in parenthesis express the category it fits. The categories are created by trying to determine the different benefits the participants express.*

meidän täytyy varmaan tehdä, niinku kaikki pääsee osallistumaan tähän tarinan kerrontaan (4, 2). Ett on se mitä tahansa, mihin johtopäätökseen me nyt näiden kolmen session jälkee tullaan, niin joka tapauksessa tavallaan kaikilla pitäis olla mahdollisuus (4, 2) osallistua tähän samanlaiseen tarinan kertomiseen.

### *The third group of sub-questions: Method 4, and combining it with the previous ones*

Method 4 answers questions concerning the phases, the structure, and evolvment of the dialogues, and it is the study of narrative structure. This also brings an understanding of the dynamics of the dialogue. In the analysis, I read the transcripts repeatedly to get a clearer picture of the dialogues. I summarized the narrative structures, and made summaries of the summaries to let the core of the structure come to light. I combined these findings with those of the previous methods in order to realize what the elements of a good dialogue are. As a result, I created a new model for dialogue.

The previous methods 1, 2 and 3, also provide important information about the evolvment of dialogues. Hence, the third group of sub-questions demands to be combined with the rest of the gathered information.

However, the groups of research questions are interwoven and overlapping. One method can illuminate many questions.

### *2.3.3 The human view and the role of the researcher*

A qualitative study tries to achieve a deeper, or a different, understanding of complex real-life organizations than what is possible from quantitative data only. For example, the study of organizational culture emerged in the early 1980s, when it was felt that something was missing in the foundations of organizational studies, while leaned quite strongly on quantitative data. When the concept of culture was adapted in the organizational studies, it also brought a more qualitative approach. However, qualitative and quantitative studies are not exclusive, they are complementary.

Qualitative study is very much about investigating the stories that the objects of the investigation tell, and the stories the investigator sees and hears. The investigator is an observer, a filter and an interpreter of the phenomena. Of course in quantitative research the researcher also creates the questions and decides what data to collect, but still traditionally it has not been felt relevant to mention the background human view of the researcher. This study is a qualitative research where the researcher has a notable influence, for instance, on the

research settings, and because of that I feel it relevant to state something about my human view.

My study is about dialogue, which is communication, and communication means the interaction and connection of humans. Interaction and connection demand meetings, and “dialogue” is the name for the special meeting of individuals. From this point of view, my study is very much a human study, where it is relevant to speak of, for example, the human view of the investigator, because it impacts the objectiveness of the research.

In addition, to investigate dialogue the way I have done, where the investigator makes an intervention and participates personally and closely in the project, it is important to know how the investigator sees the world, and the individual.

My background is in technological studies, as an engineer, and as a Master of Quality (degree for organization development). I have worked as a manager or as a consultant over 10 years, improving organizations and the communication in them, as well as helping individuals to improve their personal abilities, all of which provides a strong background for this study. In addition, I have studied group dynamics, especially in the psychodrama context, which I consider a superior method for understanding group dynamics and also the individual psyche. I have been involved in psychodrama also over ten years, and attained a degree in psychodrama in 2003. Psychodrama in particular, as a form of group psychotherapy, has formed my way of approaching groups and individuals, as well as life in a broader sense. It has made me familiar with many group phenomena in practice, and has clearly helped me to understand the complexity of group dynamics. It also has given me inspiration to trust the potential of an individual, and a group. I believe it was primary psychodrama studies that made me choose a group approach in my study. Therefore, the study at hand may have more psychological aspects than the typical study of an engineer. Still, my objective here is not a psychological study, but just to use psychological viewpoints to help conduct research into dialogue in an organization.

I believe in the possibility of growth – on individual, group, organization, and wider system levels. I believe that growth happens through observing what is, by interacting with reality, and by trying to find unexplored ways to see things. I believe that this kind of interest, which I have described here, has strongly affected my focus in the study.

To describe my approach, beliefs and limitations concerning this study, I can summarize as follows:

- I consider dialogue a worthwhile and desirable way of interacting with others.
- I have been affected both by my experiences in the business world, and by my group psychotherapy studies.
- I believe that individuals and groups have unused potential, which is possible to utilize. Or more accurately: we cannot even know what the

potential is, we cannot know where the boundaries are, but we can explore and evolve.

- Groups are complex networks that are influenced by many forces (e.g. hidden loyalties etc). This very much affects how a group communicates and behaves.

My role in the study changed slightly during the investigation. Still, I consider the change minor compared with the overall dynamics of the dialogues. My role was as a facilitator, and in the first case I was more active than in the second.

In Case A I introduced the idea of dialogue to the case organization, made the participants perform exercises, and personally participated in the conversations. In Case B, I did not participate at all the conversations; I was solely a facilitator. I believe that in the introduction phase, especially, where I needed to inspire the organization members to conduct the dialogue process, my personal manner affected them to a large degree and gave them ideas as to what to expect. In this way, I see that my background is deeply connected to everything I do, and also how others perceive me, and accordingly also affects the present study.

### 3 Theoretical frameworks for organizational dialogue

The theoretical model that I have chosen as the basis of my study comes from William Isaacs (1996) and Edgar Schein (1993). Both work at MIT, and have studied dialogue as a part of learning organizations. Isaacs is the founder and director of the MIT Dialogue Project (1993-94). They are both recognized as leading researchers of organizational dialogue; hence their models are very suitable for the purposes here.

But let me first shed more light on what dialogue is in organizational studies. I begin with a short history of dialogue, and then follow David Bohm's thoughts and description of dialogue. He has given the origin of Isaacs's and Schein's theories of dialogue. From there we go towards organizational research. However, David Bohm does not come from organizational studies and his interest was not to enhance enterprises; rather he was a leading quantum theorist, a direct student of Einstein, and one of the most influential persons behind dialogue theory especially in the organizational learning context. He defines dialogue in a way that inspires us to see it as a very multidimensional communication process. Then, I will also briefly present Björn Gustavsen's democratic dialogue for example, which focuses on dialogue as a management tool in organizations. I also will investigate some of Peter Senge's, Edgar Schein's, Nancy Dixon's and Ikujiro Nonaka's remarks about organizational dialogue, and also Chris Argyris's ideas about problems in communication in organizations.

Yet at the end of this chapter, as we will come to see, the picture will not be complete enough. Traditional organizational studies lead us only half way; we are still some distance from our destination. We need to know more about dialogue as a communication process, and this is where I introduce concepts of researchers and philosophers, which are unconventional in organizational studies.

#### 3.1 The history of dialogue

Dialogue is as old a phenomenon as communication. The earliest dialogues may have occurred in hunter-gatherer bands, where groups of between 20 and 40

would meet to talk together with no apparent agenda or predetermined purpose. In indigenous tribes people used to share stories, and talk in a way that could seem aimless, going nowhere in particular. Nevertheless, those gatherings seemed to reinforce a kind of cohesive bond or fellowship that allowed participants to know what was required of them. Bohm (1996) calls this a coherent culture of shared meaning that emerged within the group. As well, in traditional American Indian council meetings the idea of dialogue was used (Bohm 1996).

Patrick de Maré (1993) says the following about the culture of ancient Greece:

There where a novel culture constellation, namely democracy, the temporary ascendancy of the large group and citizenship over small group oligarchy and aristocracy. [...] Every citizen had the right to attend the Ekklesia or Assembly, where two to three thousand at any one time would come to vote and listen [...] Athenian democracy has been described as ‘the fullest in history’, ‘capable of realising energies that lifted Athens to one of the peaks in history’, ‘never before or since has political life, within the circle of citizenship, been so intense or so creative’.

*(de Maré, 1993, p. 2)*

The period de Maré describes, which intervened between the death of Pericles (495 BC) and the death of Aristotle (322 BC), is one of the most memorable in the history of the world. It was also a time when the idea of dialogue matured a greatly (de Maré 1991, Ellinor & Gerard 1998).

The effects of ancient Greece on dialogue are clear. The dialogues of Socrates, who lived during the years mentioned above, are world-renowned. Socrates used inquiry as a teaching device in dialogues with his students. Burbules (1993) calls the Socratic method as “dialogue as instruction” (p. 89). But actually it is dangerous to declare that Socrates used Socratic method, for Socrates’ student Plato wrote down all Socrates’ dialogues, and also used Socrates to express his own ideas. It is not clear that Socrates used the same method every time; he seemed to live in the moment, and never actually stated that he had method. He said, according to Plato, that his intention was to help others understand that they don’t understand (Saarinen 1985).

De Maré (1993, p. 2) says that Athenian democracy also had vital defects: “There was the encouragement of demagogy and of rhetoric, the wasteful ostracism of able men, and the lack of organization. In the end, Athens fell prey to the oligarchic dictatorships of Sparta, Macedonia, and Rome.”

Rhetoric is not dialogue: it tries to manipulate and affect. Dialogue is that participants try to understand together, not forcing one thing above the other.

The philosopher Martin Buber used the term “dialogue” in 1914 to describe a mode of exchange among human beings in which there is a true turning to one

another, and a full appreciation of another person not as an object in a social function but as a genuine being (Isaacs 1996, p. 359).

In the 1970s, the psychologist Patrick de Maré began to research dialogue in large settings, and its effects on culture. He suggested that large group “socio-therapy” meetings could enable people to engage in understanding and altering the cultural meanings present within society to heal the sources of mass conflict, violence and ethnic bigotry (Isaacs 1996, p. 359).

Physicist David Bohm saw analogies between quantum theories and mental processes, and started to conduct dialogues in the 1980s. He proposed dialogue as a vehicle to understand hidden intentions and the clashes that occur everywhere between people. Bohm was inspired by Krishnamurti who explained more deeply how thought functions. He also found similar considerations in de Maré’s work.

Today “dialogue” is used in therapies like psychoanalysis (Maranhão 1990), in large group “socio-therapies” (de Maré 1991, Bohm 1996), in teaching (Burbules 1993), in conferences and in evolution of complex social systems (Judge 1995) and in organizational development (Isaacs 1994, 1996, Senge 1990, Gustavsen 1992, 1987, Ellinor & Gerard 1998, Dixon 1997, Schein 1993, Bohm et al. 1991, Nonaka & Takeuchi 1995). Dialogue has recently been emphasized especially in the concept of the learning organization, and as a crucial element in the knowledge-creating spiral of sharing and creating new knowledge in the interaction of tacit and explicit knowledge (Nonaka & Takeuchi 1995).

## 3.2 The theoretical models of organizational dialogue

### 3.2.1 *The theoretical background of organizational dialogue*

#### *Dialogue reveals incoherence*

Bohm became interested in dialogue when he was studying how electrons behave. He began to see an “analogy between the collective properties of particles and the way in which our thought works” (Bohm 1996). He proposed that thought is largely a collective phenomenon. One observation behind this was that science is claimed to be the accumulation of knowledge, but Bohm realized that it is more like creating new paradigms that guide and shape our perception and action (Senge 1990, pp. 239-240).

Bohm (1996, p. 6) draws attention to the two Greek roots of the word “dialogue”: *dia*, meaning “through” or “with each other”, and *logos*, meaning “the word” or “the meaning of the word”. He suggests that dialogue carries a

sense of meaning flowing through, or a picture of a stream of meaning flowing among and through the participants. Another word for conversation, “discussion”, has the same root as the roots of “percussion” and “concussion”. It stems from the Latin *discutere*, which means “to smash to pieces”. All three words connote a fragmentation or shattering, which is quite contrary to what dialogue aims for.

Bohm claims that the purpose of dialogue is to reveal the incoherence in our thought. For him, dialogue is a vehicle for transforming the consciousness of humankind, as Lee Nichol (1996) aptly describes in his foreword to Bohm’s book:

Dialogue is a multi-faceted process, looking well beyond typical notions of conversational parlance and exchange. Dialogue is a process which explores an unusually wide range of human experience: our closely-held values; the nature and intensity of emotions; the patterns of our thought processes; the function of memory; the import of inherited cultural myths; and the manner in which our neurophysiology structures moment-to-moment experiences. Perhaps most importantly, dialogue explores the manner in which thought - viewed by Bohm as an inherently limited medium, rather than an objective representation of reality - is generated and sustained at the collective level. Such an inquiry necessarily calls into question deeply held assumptions regarding culture, meaning, and identity. In its deepest sense, then, dialogue is an invitation to test the viability of traditional definitions of what it means to be human, and collectively to explore the prospect of an enhanced humanity.

*(Lee Nichol 1996, Foreword to David Bohm’s On Dialogue 1996, pp. vii-viii)*

According to Bohm, widespread fragmentation creates incoherence in our thought. And dialogue is a means to explore the fragmentation and incoherence. As Bohm clarifies, dialogue is in its essence an exploration:

Dialogue, as we are choosing to use the word, is a way of exploring the roots of the many crises that face humanity today. It enables inquiry into, and understanding of, the sorts of processes that fragment and interfere with real communication between individuals, nations and even different parts of the same organization.

*(Bohm et al. 1991)*

Senge (1990) points towards the same problem: the bigger picture is not seen, and organizations live under

the illusion that the world is created of separate, unrelated forces. When we give up this illusion - we can then build ‘learning organizations,’ organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective



aspiration is set free, and where people are continually learning how to learn together.

*(Senge 1990, p. 3)*

For that reason, he named “systems thinking” as the cornerstone in learning organizations. Senge (1990) praises the idea of dialogue, and states that Bohm has synthesized “the two major intellectual currents underlying the disciplines [...]: the systems or holistic view of nature, and the interactions between our thinking and internal ‘models’ and our perceptions and actions.” (p. 239).

### *Dialogue as a part of organizational learning*

Whereas Bohm warns about fragmentation in every aspect of human life, Schein, like Senge, has observed the same fragmentation problem in organizations. He (1996) suggests that organizations are complex systems, which are composed of many subsystems. Hence, the total organization’s capacity to act effectively depends upon the creation of a set of shared assumptions that cut across the subsystems. He believes that culture is the basis for an organization’s capacity to learn, for culture is shared assumptions (Schein 1996).

However, every subsystem, i.e. subculture, has its own assumptions, and usually they are not aligned with the assumptions of the other subsystems. Schein (1993) writes about divided subcultures:

What I have observed in a number of organizations is that when the operators begin to tout more teamwork training and more support for teamwork, the ‘engineers’ propose instead to develop technical solutions for the problems that the operator team is trying to address. We find then two subcultures that are not aligned and that, in fact, speak different languages, have different values, and are oriented toward totally different goals. [...]

Instead of figuring out how to increase mutual understanding between engineers and operators through creating real dialogues between them, we all too often call for the ‘humanization’ of a community whose core assumptions state that humans are the source of error, noise, and messiness in operations.

*(Schein 1993, p. 40)*

In addition to the subsystems of “engineers” and “operators” Schein also mentions a third subsystem, which he calls the “CEO culture”. CEOs live in a financial environment, and their attention is focused primarily on the financial well-being of the organization. Because these different cultures each have a valid set of assumptions from their points of view, the efforts have to focus on how they can understand themselves and each other. Schein (1996) sees dialogue, as Bohm has proposed and Isaacs has articulated as a way towards this goal.

Therefore, dialogue is an essential part of organizational learning. Schein (1993) states that “learning across cultural boundaries cannot be created or sustained without initial and periodic dialogue” (p. 51). He argues that if any new organizational responses are needed that involve changes in cultural assumptions or learning across subcultural boundaries, members of an organization have to view dialogue as an essential component of such learning (Schein 1993, p. 51).

Dixon (1997) has considered the same problem of communication across subcultural boundaries, and has realized that the best places to learn are hallways. There conversations flow fluently, and people feel more equal. Tuomi (1999) concluded the same in his study on corporate knowledge, and he advocates unofficial meetings, where people can communicate freely. Dixon thinks that a hallway invites multiple perspectives, and in turn if the subject is uninteresting one can walk away. This concept of “Hallways of Learning” is in her opinion a useful analogy for talking about organizational learning. Dixon’s statement below also carries the same kind of message that Schein emphasized: organizations need collective meanings or shared assumptions.

Collective meaning is constructed among organizational members through dialogue.

Only explicit meaning can be communicated to others, but in the process, tacit meaning can be revealed.

*(Dixon 1997, p. 24)*

### *Dialogue helps to understand how thought works*

According to Bohm, if one wants to realize shared and different assumptions one has to recognize one’s own. He put a strong emphasis on observing one’s own thinking. Bohm (1996) calls this a suspending an assumption, which literally means holding assumptions hanging in front of us to examine them. Assumptions are then not covered over, as people usually do when they converse, and participants in a dialogue instead inquire into them. When one suspends one’s assumptions, one does not suppress or carry them out, and one neither judges one’s reactions nor follows them through, but looks at them with a relaxed and open mind. This attitude can bring a warm quality of fellowship to the group.

What is more, this act can create an understanding about how thought works. According to Bohm, it helps to see that we are usually too much identified with our thoughts. Senge (1990) refers Bohm who argues that “once people see the participatory nature of their thought, they start to separate themselves from their thought. They begin to take a more creative, less reactive, stance toward their

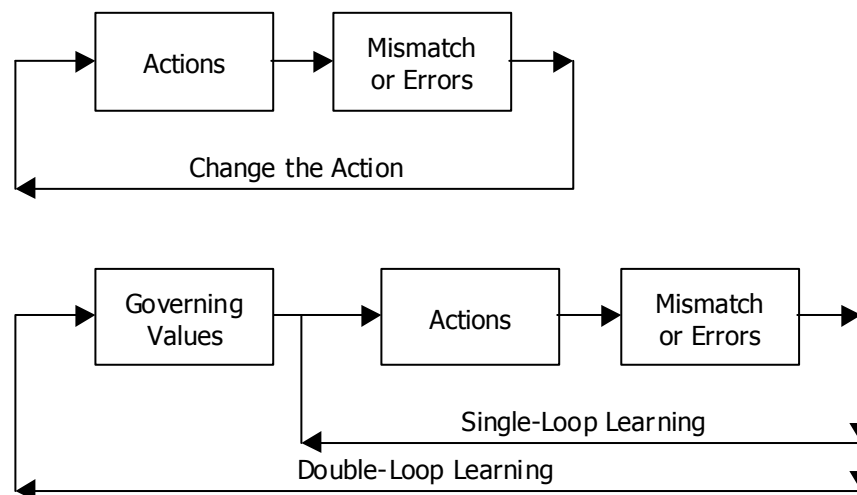
thought.” In his opinion, this is an important realization, which begins to correct the incoherence in our thinking (Senge 1990, p. 242).

Dialogue is a way of observing, collectively, how hidden values and intentions can control our behaviour, and how unnoticed cultural differences can clash without our realizing what is occurring. It can therefore be seen as an arena in which collective learning takes place and out of which sense of increased harmony, fellowship and creativity can arise.

*(Bohm et al. 1991)*

Inspired by Bohm, Schein (1993) also promotes the process of suspension. It helps to realize how our perceptions are based on our assumptions, both cultural and individual. This act is in relation to “double loop learning (Argyris and Schon, 1996), or what Senge (1990) has called the difference between adaptive and generative learning, or what others have called the difference between 1) maintenance and growth vs. 2) transformation.” (Schein 1993, p. 41).

According to Argyris, the usual way to solve problems is to change the action that causes errors or mismatch. This is also the way a thermostat works, the simple solution being: if it is too cold, turn up the heat! The problem with this single-loop learning is that often errors cannot be corrected simply by designing new actions. The real causes are in the underlying values and beliefs, and if we want to solve the problems in a permanent manner, we have to go deeper into the governing values (Argyris 1990, p. 93). “This means we have to learn a new theory-in-use. This is double-loop learning” (pp. 93-94). The following figure illustrates the ways of learning that Argyris (1990) calls single-loop and double-loop learning.



**Figure 4.** *Single-loop learning and double-loop learning (Argyris 1990, pp. 92, 94)*

Argyris (1990) goes even deeper when stating the problems of organizations: they are not solely the problems of different assumptions, but the defenses that hinder an organization in learning and solving problems, i.e. to communicate genuinely and openly. He says that “because [of the] defences that exist in most organizations (private or public), these guideposts can become self-defeating and can actually inhibit organizational performance. In a defensive organization, it is possible to have high morale, satisfaction, and loyalty because the participants can, without fear, distance themselves from their responsibility to organizational excellence” (p. xi). Even if humans do not want to make errors, they do so, and very efficiently, too. Argyris calls this “skilled incompetence”. This may be the same as what Bohm meant by incoherence: our thought creates problems, and then denies having done so. He suggests that our thoughts present themselves all the time, but are participative without admitting it. Senge (1990, p. 241) clarifies Bohm’s idea: “Thought stops tracking reality and ‘just goes, like a program.’ And thought establishes its own standard of reference for fixing problems, problems which it contributed to creating in the first place.” An example of this is prejudice. Prejudice shapes the way a person sees reality – he starts to see what he expects – and then he acts on these perceptions. Argyris (1990) puts the same idea into words:

Individuals are not aware of producing errors because they do so spontaneously, in milliseconds. Their actions are skilled; they take them for granted.

[...] errors are produced and covered up on purpose as nonerrors in conformity with organizational defenses intended to prevent players from experiencing embarrassment or threat. But such a reason has to be hidden. To admit that there is a need to cover up embarrassment or threat is itself embarrassing or threatening.

*Argyris (1990, p. xiii)*

Argyris (1990) brings to our awareness another very fundamental thing: people cover up their errors to prevent themselves and others from being embarrassed. He says that “truth is a good idea when it is not embarrassing or threatening – the very conditions under which truth is especially needed” (p. xiv). Nevertheless, he believes that we can learn new skills and reduce old organizational cultures. We have to stop bypassing, covering up, and make the undiscussable discussable. Already “mapping the causes and how they become self-defeating is itself a positive contribution. It is the first step to making the unmanageable manageable” (p. xv). Here I see a link between Argyris’s mapping and the concept of dialogue, for the desired outcome is the same: to produce a genuine exchange of ideas, perceptions, and information.

The “skilled incompetence”, “bypassing” and “covering up” are results of our practiced values. Our theories of action, the sets of beliefs and values governing how people manage their lives, are learned early in life. Our actions arise from

these them, and the way we manage our beliefs can be called theories-in-use (Argyris 1990). Theories-in-use do not vary widely; almost all people use the same theory-in-use. People can behave in different ways, but the theory behind is the same (Argyris 1990, 1982, 1985, Argyris and Schon 1974). Argyris (1990) names this widely used theory “Model I theory-in-use”. It “instructs people to seek to be in unilateral control, to win, and not to upset people. It recommends action strategies that are primarily selling and persuading and, when necessary, strategies that save their own and others’ face” (p. 13). Argyris (1990) says about Model I the following

Model I theory-in-use is designed to produce defensive consequences and therefore requires defensive reasoning. Model I is also designed to keep individuals unaware of their counterproductive actions, thereby reinforcing Model I and the social virtues that we are taught early in life.

Organizations populated by human beings using Model I will necessarily be full of defenses that become routine because Model I is a defense-producing theory of action.

*(Argyris 1990, p. 23)*

According to Argyris (1990), many attempts to change defense patterns in organizations miss the target because this is not understood. He suggests a solution: Model II theory-in-use.

The governing values of Model II theory-in-use are valid information, informed choice, and responsibility to monitor how well the choice is implemented. [...] The action strategies are to (1) advocate your position and encourage inquiry or confirmation of it, and (2) minimize face saving.

*(Argyris 1990, p. 104)*

The action strategies Argyris proposes are very much what Bohm and Schein uphold: questioning the underlying assumptions. They mean that everyone is forthright in expressing his view, but states it so that others can examine it. As well, deciding that someone else’s face should be saved is an act of mistrusting of the other person’s capacities. It does not mean that you always make public your conclusions and observations, but that you also test your own thoughts (Argyris 1990, p. 105).

Isaacs (1996) suggests that we need a safe place where genuine communication can occur. He calls this a “container”, like a cover of heat in metal fusing process that refocuses group’s shared attention. This “container” is a safe place in which to inquire and it allows the group to go through all phases of dialogue.

## *Democratic dialogue*

Björn Gustavsen, who has conducted studies in Sweden on democratic dialogues in organizations, also calls for processes, which encourage people to speak. His interest for democratic dialogue (1987, pp. 16-20) seems to stem from perceiving an increasing participation of the workforce in the development of new forms of work organization. The idea is that development should in principle move towards a more democratic enterprise organization with more worker autonomy. He introduces a new “law” for this: “For people to become committed to ideas about change they need to exert influence over these ideas. This can be called the basic law of participative democracy” (p. 20). He also argues that we need to create processes to ensure workplace democracy rather than define it in terms of the content of the solution coming out of this process. He states: “One needs a generative rather than a content oriented definition [of workplace democracy]” (p. 21).

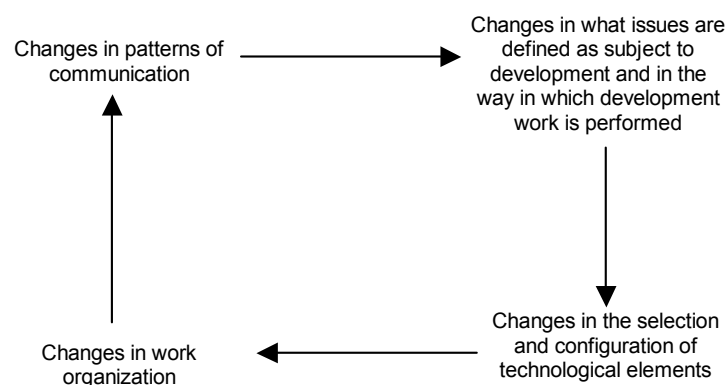
Democratic dialogue was the key concept in a large development programme in Sweden, which occurred during the latter half of the 1980s. Gustavsen (1992, p. 3) writes, “The purpose of the programme was, firstly, to initiate and support development of new forms of work – and enterprise organization generated by labour and management together.” Gustavsen made the idea of democratic dialogue operational in terms of the following criteria:

1. The dialogue is a process of exchange: ideas and arguments move to and fro between the participants.
2. It must be possible for all concerned to participate.
3. This possibility for participation is, however, not enough. Everybody should also be active. Consequently each participant has an obligation not only to put forth his or her own ideas but also to help others to contribute their ideas.
4. All participants are equal.
5. Work experience is the basis for participation. This is the only type of experience which, by definition, all participants have.
6. At least some of the experience which each participant has when entering the dialogue must be considered legitimate.
7. It must be possible for everybody to develop an understanding of the issues at stake.
8. All arguments, which pertain to the issues under discussion, are legitimate. No argument should be rejected on the ground that it emerges from an illegitimate source.

9. The points, arguments, etc. which are to enter the dialogue must be made by a participant actor. Nobody can participate 'on paper' only.
10. Each participant must accept that other participants can have better arguments.
11. The work role, authority, etc. of all the participants can be made subject to discussion - no participant is exempt in this respect.
12. The participants should be able to tolerate an increasing degree of difference of opinion.
13. The dialogue must continuously produce agreements, which can provide platforms for practical action. Note that there is no contradiction between this criterion and previous one. The major strength of a democratic system compared to all other ones is that it has the benefit of drawing upon a broad range of opinions and ideas which inform practice, while at the same time being able to make decisions which can gain the support of all participants.

*(Gustavsen 1992, pp. 3-4)*

Gustavsen (1992, p. 69) sees changes in patterns of communication as the spearhead in the change process. He claims that new communication patterns lead "to changes in the way the development work is conducted as well as in the amount of developmentally oriented work which is performed. New linguistic tools to emerge out of the workshops called dialogue will transform existing processes from being closed and repetitive to being open and innovative and to the emergence of more project oriented patterns of organization" (p. 69). The expected changes will follow after processes in structures such as work organization and technology are transformed. Gustavsen illustrates this in Figure 5.



**Figure 5.** *Changes in patterns of communication leading the change process*  
*(Gustavsen 1992, p. 70)*

Gustavsen (1992, p. 74) uses Habermas's term "legitimacy", which has to do with the dilemma of goals of an enterprise and people's motivation. Earlier "the necessary basis for legitimacy was provided by pre-industrial forms of organization such as the church and the state which had introduced vertical steering systems and conditioned people to loyalty at the same time" (1992, p. 74). In society today, those mechanisms have less affect, and the tendency is to re-establish legitimacy through new ways like team organizations. Gustavsen claims that "a dialogue-based development strategy can be seen as a way of creating a new basis for legitimacy – through participation" (1992, p. 74). He also adds that it is not an attempt to turn the enterprise into a continuous general meeting. Nor it is an attempt to dispose of managers. They still have an important role in enterprises. "The point is to create a basis for legitimacy besides the one flowing out of the company legislation and where the mandate is ownership-based, to also include a mandate from the people in the enterprise" (1992, p. 75).

Gustavsen reports that the development programme, including 150 enterprises reached well out into Swedish working life.

The dialogue-based work forms were 'soft' in the sense that practically no conflicts or deadlocks emerged. [...] The idea of (democratic) dialogue as the leading element, expressed in conferences, broad-base and deep-slice projects, and the formation of clusters, networks, and ecologies of enterprises, seems to have stood its test, although to a variable degree. The conferences have been given very positive marks by almost everybody and is probably the action parameter which has most clearly 'represented' the programme...

*(Gustavsen 1992, pp. 81-82)*

### *Dialogue as a channel for creativity*

Like Gustavsen, who argues that dialogue makes existing processes more open and innovative, Bohm, too, believed that through dialogue we have access to intelligence and creativity that is possible to exploit only together. He calls this a "pool of common meaning". "The purpose of a dialogue is to go beyond any one individual's understanding" (Senge 1990, p. 241).

Participants find that they are involved in an ever changing and developing pool of common meaning. A shared content of consciousness emerges which allows a level of creativity and insight that is not generally available to individuals or to groups that interact in more familiar ways.

*(Bohm et al. 1991)*

Bohm sometimes compared dialogue with play. He saw dialogue as the free play of thought, where people participate in a creative way. Bohm saw dialogue as a



way of transforming the intelligence and creativity of humankind. He believed that through the process of dialogue we could see the root of all problems, that he claimed was to be found in our thoughts. In dialogue, if participants suspend their assumptions, values and beliefs, and if they play with thought, and break limits of thought, they could create a new kind of culture, i.e. new shared meanings.

### *Can dialogue be utilized in organizations?*

Despite the enthusiasm Bohm had imparted to organizational learning researchers, he himself was skeptical of dialogue's application in organizations. He did not say it was not possible, and that it would not be a valuable thing to try, but he warned that "hierarchy is antithetical to dialogue, and it is difficult to escape hierarchy in organizations" (Senge 1990, p. 245). But is this not just the problem many organizational researchers point out? Gustavsen calls for a more democratic approach, Argyris advocates more open and valid communication, Schein calls for dialogue across organizational boundaries, Dixon proposes conversations in hallways, "where people feel more equal", and Isaacs suggests that we need safe places to converse. But Bohm doubted that enterprises might have values that are not questionable.

That's also going to be one of the problems in corporate dialogues. Will they ever give up the notion that they are there primarily to make profit? If they could, this would be a real transformation of mankind.

*(Bohm 1996, p. 17)*

If dialogue is tried in existing organizations, it will probably have to begin with an exploration of all doubts and fears that arise in the organizational context. Bohm et al. (1991) say:

Most organizations have inherent, predetermined purposes and goals that are seldom questioned. At first this might also seem to be inconsistent with the free and open play of thought that is so intrinsic to the Dialogue process. However, this too can be overcome if the participants are helped from the very beginning to realize that considerations of such subjects can prove essential to the well-being of the organization and can in turn help to increase the participants self-esteem along with the regard in which he or she may be held by others.

*(Bohm et al. 1991)*

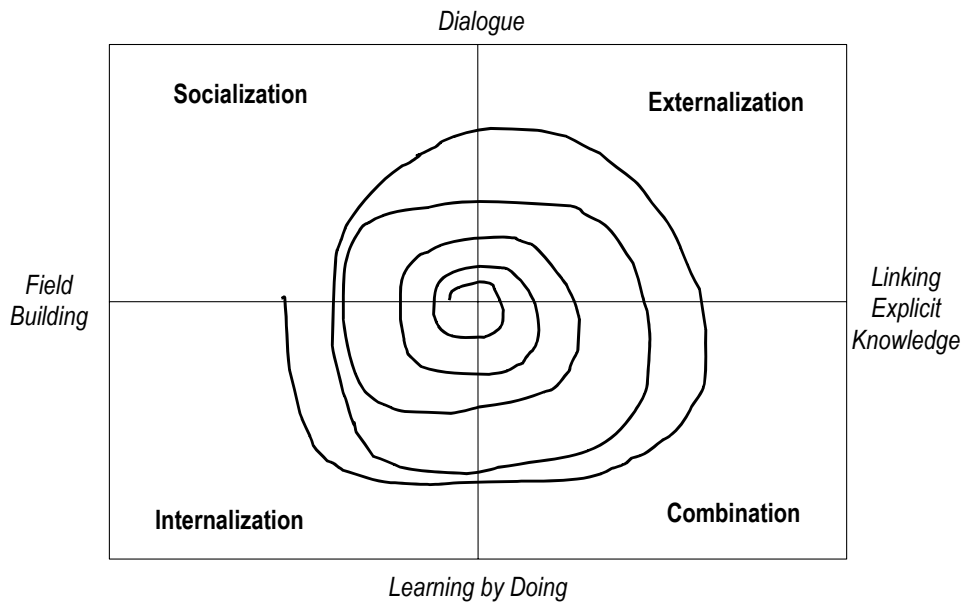
This is surely a question to think about. In Bohm's dictionary the word dialogue had a very ideal meaning, and he made its aim to reveal "skilled incompetence", borrowing Argyris's expression, which could be a tough thing to do. We have to remember that Bohm was first of all interested in transforming humanity, not

helping the enterprises to make more profit. However, researchers like Schein, Senge, Dixon, Nonaka, Gustavsen, and Argyris highlight dialogue in organizations. They have emphasized the importance of genuine communication between the members and subcultures of organizations.

### *Dialogue as a “ba”*

Japanese Professor Ikujiro Nonaka’s “Knowledge Creating Company” has received much publicity. He believes that sharing tacit knowledge is a crucial element in the knowledge-creating process of companies. He distinguishes two kinds of knowledge: tacit and explicit. Tacit knowledge exists in people, the way attitudes, skills and insights do, and is difficult to express using words. Nonaka claims that we have to foster communication to make tacit knowledge shared and created, and to support the interaction between tacit and explicit knowledge. But to make this happen, we need a special process and place that he calls “ba”. *Ba* is a multidimensional space that supports communication within a company. Nonaka states that “*ba* can be thought of as a shared space for emerging relationships. This space can be physical (e.g., office, dispersed business space), virtual (e.g., e-mail, teleconference), mental (e.g., shared experiences, ideas, ideals), or any combination of them. [...] It is such a platform that a transcendental perspective integrates all information needed” (Nonaka & Konno 1998). *Ba* seems to be very much like the “hallway” in Dixon’s text, Isaacs’s “container”, Gustavsen’s processes of democratic communication, or even Argyris’s proposed actions.

Nonaka and Takeuchi (1995) have crystallized the idea of the interaction of tacit and explicit knowledge, and how it leads to the creation of new knowledge, in their “knowledge spiral”, presented in Figure 6.



**Figure 6.** *Knowledge spiral (Nonaka & Takeuchi 1995, p. 71)*

They divide the process into four modes: 1) socialization, which is an interaction moving from tacit to tacit knowledge; 2) externalization, an interaction moving from tacit to explicit knowledge; 3) combination, an interaction moving from explicit to explicit knowledge; and 4) internalization, an interaction from explicit to tacit knowledge. They also claim that three of these – socialization, combination, and internalization – have been discussed from various perspectives in organizational theory. Externalization, on the other hand, which happens through dialogue, has been somewhat neglected. Moreover, they emphasize that unless tacit knowledge becomes explicit, an organization cannot be truly innovative.

They explain the process as follows. Socialization creates tacit knowledge as shared mental models and technical skills, for it is a process of sharing experiences. The acquiring of tacit knowledge occurs without language, through observation, imitation and practice. It is also the way we learn the underlying values and behavioural rules in organizations as well as in society.

Then, in the externalization mode we articulate tacit knowledge into explicit concepts. Nonaka and Takeuchi (1995, p. 64) state: “It is a quintessential knowledge-creation process in that tacit knowledge becomes explicit, taking the shapes of metaphors, analogies, concepts, hypothesis, or models.” They emphasize that externalization is “often driven by metaphors and/or analogy. Using an attractive metaphor and/or analogy is highly effective in fostering direct commitment to the creative process.”

They also states strongly that externalization is the key to knowledge creation, and see dialogue as highly important. Through dialogue we create new explicit concepts, which in Bohm and Schein’s dictionary can be called creating

shared assumptions or meanings. Perhaps the idea of shared meaning includes that the meaning is not just articulated, others also understand it. I therefore suggest that creating collective meaning is a process in which all the modes Nonaka and Takeuchi have articulated occur. Nevertheless, they advocate the use of metaphors and analogies as a means of transferring tacit knowledge:

Among the four modes of knowledge conversion, externalization holds the key to knowledge creation, because it creates new, explicit concepts from tacit knowledge. How can we convert tacit knowledge into explicit knowledge effectively and efficiently? The answer lies in a sequential use of metaphor, analogy, and model. As Nisbet (1969) noted, “much of what Michael Polanyi has called ‘tacit knowledge’ is expressible – in so far as it is expressible at all – in metaphor” (p. 5). Metaphor is a way of perceiving or intuitively understanding one thing by imaging another thing symbolically. It is most often used in abductive reasoning or nonanalytical methods for creating radical concepts (Bateson, 1979).

*(Nonaka and Takeuchi, 1995, p. 66)*

The knowledge spiral process then continues, and in the combination mode newly created knowledge together with existing knowledge is crystallized into a new product, service, or managerial system. The last phase is internalization, where “learning by doing” occurs, i.e. people’s tacit knowledge is enriched from documents, manuals, or oral stories.

### *Summary*

The previous discussion connotes that having a genuine dialogue is not a common phenomenon in our organizations – many researchers emphasize this. It also means that there are some clear obstacles; first is the anxiety people confront if they start to probe deeper in their conversations. To really face the other (and remember our tendency to save the faces!) is a risky business, and people seem to avoid it almost everywhere: in enterprises, universities, schools, homes, etc. However, Bohm states that anxiety is a natural part of dialogue. Donald Factor (1995), an intimate friend of Bohm and his co-writer, suggests that frustration is actually the motivator of dialogue groups. He claims that behind frustration are the most interesting reasons. Bohm et al. (1991) also claim that usually all our actions are directed away from anxieties, like entertainment, which may be the reason why we have so much difficulty.

[...] a great deal of our culture is dedicated to distracting us from our frustrations in an attempt at defusing them. The painful experience of frustration is, therefore, something that needs to be sustained in the dialogue so that its meaning can be displayed and understood. I have come to suspect that frustration may have to be seen as the crucial motivating force that can drive the

dialogue deeper into unknown territory and thus toward the experience of creative insight.

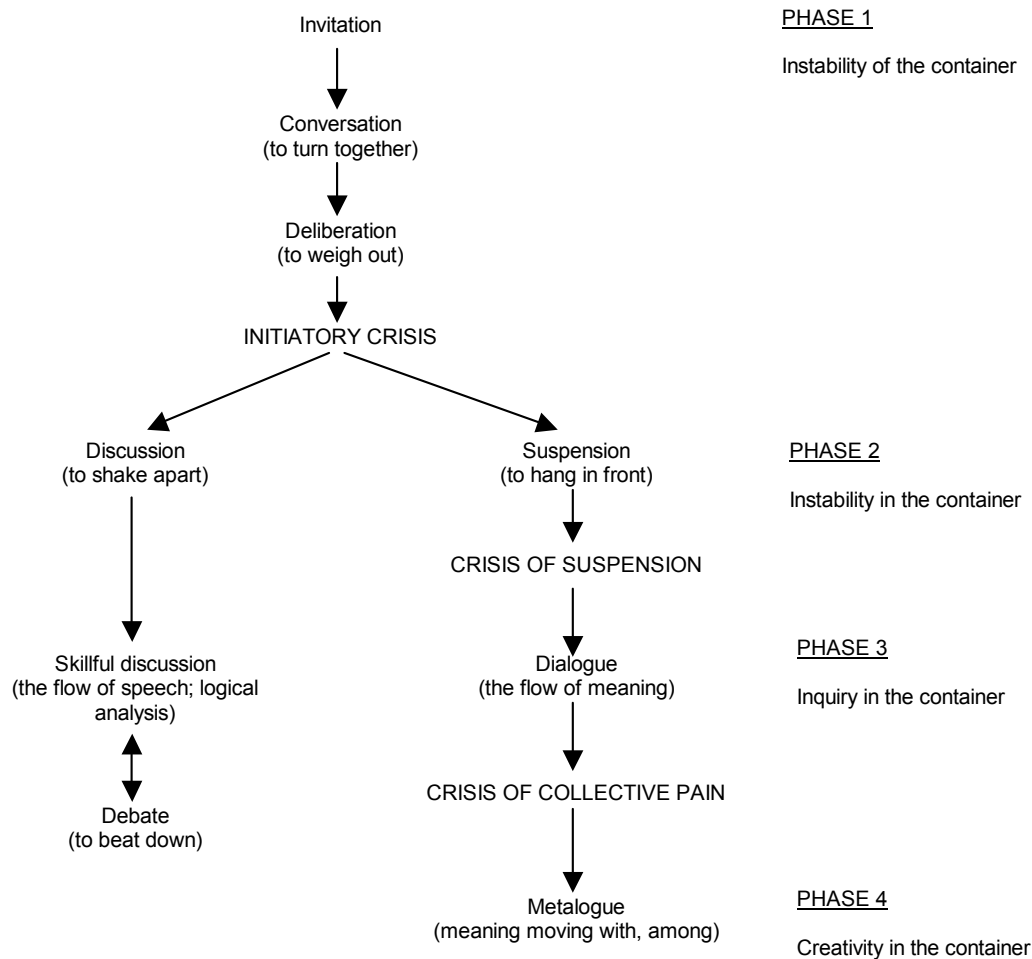
*(Factor 1995)*

Isaacs (1996) argues that having a dialogue is a process which evolves only through crises. So, facing crises and anxieties is the only way to have a genuine dialogue.

In summary, the outcomes of dialogue seem valuable. Bohm states that dialogue heals our culture, and makes the world better to live. Gustavsen believes its transforming power makes organizations more open and innovative; in addition, he sees democratic dialogue as a way to create and maintain motivation in workers. Schein argues that dialogue is a must, if we are going to learn across subcultural boundaries, and Argyris hopes for organizations in which problems are solved in a lasting way. Nonaka and Takeuchi say that dialogue – or externalization – has been neglected in organizational studies, and that it is a key to new knowledge creation.

### *3.2.2 The models for organizational dialogue of Isaacs and Schein*

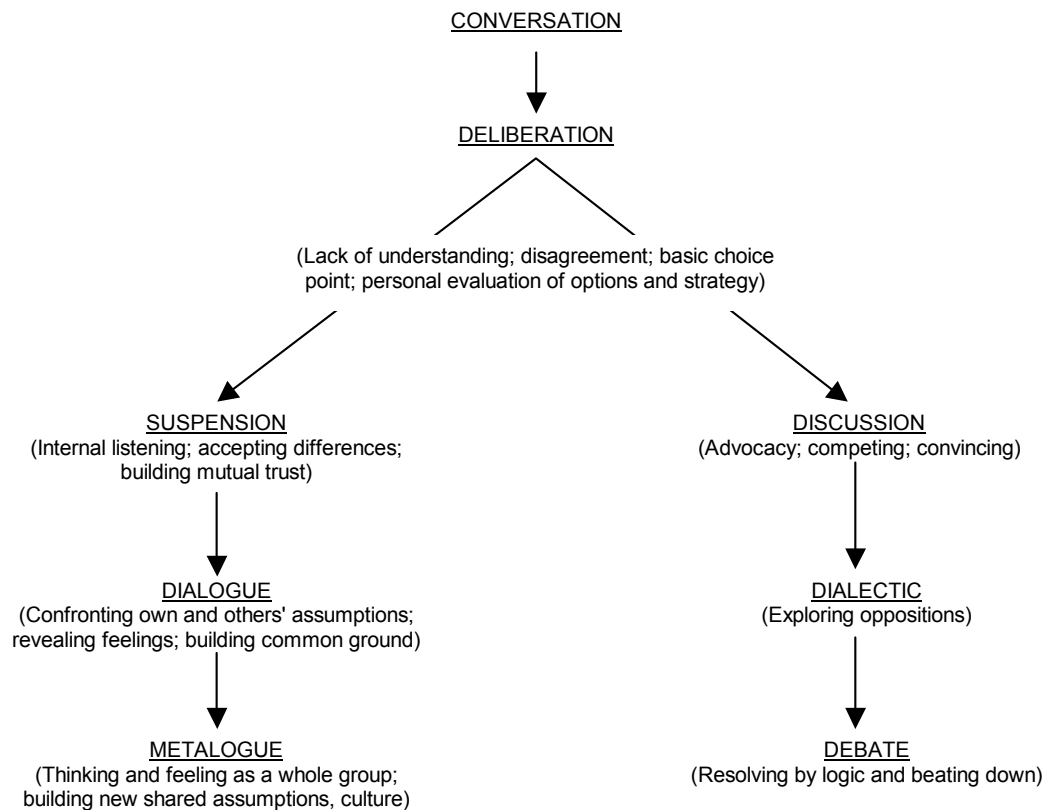
Isaacs (1996) has modelled the evolution of dialogue. He claims that we need a safe environment, a “container”, where participants can be in a receiving state whatever comes up in the conversation. Participants encounter crises at individual and collective levels in different phases. After facing the crisis they move on to the next phase. He has determined four phases of dialogue: 1) Instability of the Container; 2) Instability in the Container; 3) Inquiry in the Container; and 4) Creativity in the Container. He illustrates the phases with the following chart.



**Figure 7.** *Evolution of dialogue (Isaacs 1996)*

Schein (1993) has slightly modified Isaacs's basic model. He created his road map (Figure 8) to determine what concepts to introduce when starting new dialogue groups. He claims that the model highlights what is in his opinion the essential concept underlying dialogue: "the discovery of one's own internal choice process regarding when to speak and what to say" (Schein 1993, p. 45).

In the Isaacs model in phase 1, there are at the start many tacit, unexpressed differences in perspectives. Hence, according to Isaacs (1996), participants face the first crisis: "the need for the members to look at the group as an entity including themselves as observers and observed, instead of merely 'trying to understand each other' or reach a 'decision that everyone can live with'" Here people also make a very crucial decision: Do they start to suspend their views, or do they choose to defend previously held positions. If they choose the former option they move towards dialogue, and if they choose the latter, they move towards unproductive discussion (Isaacs 1996, pp. 361-362).



**Figure 8.** *Ways of talking together (Schein 1993, p. 46)*

In Schein's enhanced model, the process also starts with a certain sense of negativity. There can be a sense of disagreement, challenge, attack or misunderstanding. According to Schein (1993), one then has to choose whether or not to allow feelings of this nature to surface; this is the first critical choice in the process. Usually people are not aware of this as a choice, but they react according to the feeling until they become more reflective and conscious of their emotions (Schein 1993, p. 45).

This moment is critical. As we become more reflective, we begin to realize how much our initial perceptions can be colored by expectations based on our cultural learning and our past experiences. We do not always perceive what is "accurately" out there. What we perceive is often based on our needs, our expectations, our projections, and, most of all, our culturally learned assumptions and categories of thought.

*(Schein 1993, p. 46)*

After this realization it is possible to "face a second, more fundamental choice – whether or not to actively check the perception" (Schein 1993, p. 46). Instead of polarizing the conversation it is possible to choose "suspension", which means to look closer at one's own reactions. If a number of members of the group start to

suspend their own reactions, the group can move towards dialogue, Schein argues. But if they instead choose to immediately react according to their feelings, the group goes down the path of discussion and towards unproductive debate. In suspension participants in a conversation try to observe the “here and now”. This can ultimately lead to a state of knowing one’s thought as is happening (Schein 1993, p. 47).

Phase 2 – Instability in the Container – then follows in the Isaacs model. If they have chosen “to live with chaos”, the group starts to learn how to face frustration, for it comes up, “principally because the underlying fragmentation and incoherence in everyone’s thought begin to appear.” In this phase the “Container” can become quite hot leading to a “crisis of suspension”. To manage this, everyone has to be aware of it (Isaacs 1996).

People do not need to panic and withdraw, to fight, or to categorize one viewpoint as ‘right’ and another viewpoint as ‘wrong’. All they need to do is listen and inquire: ‘What is the meaning of this?’ They do not merely listen to others, but to themselves: ‘Where am I listening from? What is the disturbance going on in me [not others]? What can I learn if I slow things down and inquire within myself?’

*(Isaacs 1996, pp. 362-363)*

According to Isaacs, this is a stage where a facilitator is needed to model some ways to suspend assumptions and show the opportunity to learn. Bohm et al. (1991) also propose having facilitators, especially in the beginning, but no controlling authority or leader, for “a Dialogue is essentially a conversation between equals”. The role of the facilitator “should be to occasionally point out situations that might seem to be presenting sticking points for the group, in other words, to aid the process of collective proprioception [suspension], but these interventions should never be manipulative nor obtrusive” (Bohm et al. 1991).

Donald Factor (1995) warns not to use facilitators too enthusiastically. He suggests that frustration is the only thing universal in a group’s experience and it appears also in our entire culture, and that the use of facilitators is nothing else than an attempt to avoid anxiety. He argues that “a facilitator can serve little purpose other than to help the other members of the group to reduce such uncomfortable periods so that the conversation will flow along a course that is more satisfying [...] Frustration does not require facilitation.”

Schein (1993, 1999) gives some practical advice on how to start a dialogue based on observations made with William Isaacs and Peter Senge. First, the facilitator needs to explain the concept to all participants. Schein describes what the facilitator should do, as follows:

Organize the physical space to be as nearly a circle as possible. Whether or not people are seated at a table is not as important as the sense of equality that comes from sitting in a circle;



Introduce the general concept, then ask everyone to think about an experience of dialogue in the sense of ‘good communication’ in their past;

Ask people to share with their neighbor what the experience was and to think about the characteristics of that experience (this works because people are relating very concrete experiences, not abstract concepts);

Ask group members to share what it was in such past experience that made for good communication and write these characteristics on a flip chart;

Ask the group to reflect on these characteristics by having each person in turn talk about his/her reactions;

Let the conversation flow naturally once everyone has commented (this requires one and a half to two hours or more);

Intervene as necessary to clarify or elucidate, using concepts and data that illustrate the problems of communication;

Close the session by asking everyone to comment in whatever way they choose.

*(Schein 1993, pp. 44-45)*

Schein claims that this approach is consistent with what we know about group dynamics and involves several important assumptions about new groups: 1) members should feel as equal as possible; 2) everyone should feel that they have sufficient “air time” to establish their identity in the group; 3) the task should be to explore rather than make a decision or solve some external problem; 4) personal experiences should be legitimized (Schein 1993, p. 45).

Continuing with the Isaacs model phase 3 follows: Inquiry in the Container. At this point, according to Isaacs (1996), the dialogue can change considerably. This is the level where dialogue starts to be penetrating and even playful.

[...] people begin to inquire together as a whole. People become sensitive to the ways in which the conversation is affecting all the participants in the group. New insights often emerge. When we facilitated a dialogue in South Africa, we found people began reflect on apartheid in ways that surprised them. They could stand beside the tension of the topic without being identified with it.

*(Isaacs 1996, p. 363)*

But in this phase people again confront a new crisis: a “crisis of collective pain”. They begin to be aware of their separateness. According to Isaacs, however, this crisis need not be settled for a successful dialogue, and it can take a lot of time to pass through.

Then, phase 4: Creativity in the Container. Isaacs claims that in this phase thinking changes – words appear too rough to express the delicate understanding

that occurs. People may even fall silent. They sense meanings in a new way. Isaacs (1996) calls this “metalogue” or “meaning flowing with”. He says that then, the group *is* its meaning. “This kind of exchange allows participants to generate breakthrough levels of intelligence and creativity, and to know the aesthetic beauty of shared speech” (Isaacs 1996, pp. 363-364).

Schein (1993) states that in parallel with the development of dialogue, the development of the group as a group also occurs. All issues of building the group have to be worked on, though much of this happens implicitly rather than explicitly. Dialogue can, Schein proposes, actually speed up the development of the group, because dialogue creates psychological safety. This safeness allows individual and group changes to occur. Schein argues that real changes cannot happen until people feel psychologically safe. Sometimes a group may experience dialogue as a slowing down of problem-solving, but when people learn dialogue skills, communication becomes much faster (Schein 1993, p. 48).

Table 2 illustrates the most essential features of both models. When Isaacs emphasizes crises, Schein seems to emphasize choice points. But the overall appearance is very much the same.

**Table 2.** *Summary of the two models for organizational dialogue*

The Isaacs model (1996)		The Schein model (1993)	
The phases	Most characteristic features	The phases	The most characteristic issues
<i>Instability of the Container</i>	Many tacit, unexpressed differences in perspectives; The first crisis: “the need for the members to look at the group as an entity including themselves as observers and observed”; A choice point: do they start to suspend their views, or do they choose to defend previously held positions.	<i>Deliberation</i>	Sense of disagreement, challenge, attack or misunderstanding; Basic choice point: whether or not to allow the feeling to surface
<i>Instability in the Container</i>	Group starts to learn how to face frustration, “principally because the underlying fragmentation and incoherence in everyone’s thought begin to appear.” At this phase the “Container” can heat a lot, and it leads to The second crisis: “crisis of suspension”; To manage this everyone has to be aware of it.	<i>Suspension</i>	Internal listening; accepting differences; building mutual trust More fundamental choice: whether or not to actively check the perception
<i>Inquiry in the Container</i>	This is a level where dialogue starts to be penetrating and even playful; The third crisis: a “crisis of collective pain”. They begin to be aware of their separateness; This crisis is not necessary to solve for success in dialogue, and it also can take a lot of time to go through it.	<i>Dialogue</i>	Confronting own and others’ assumptions; revealing feelings; building common ground
<i>Creativity in the Container</i>	Thinking changes – words reveal too rough to express the delicate understandings that occurs. People may even fall silent. A sense of meaning in a new way, “metalogue” or “meaning flowing with”; The group <i>is</i> its meaning.	<i>Metalogue</i>	Thinking and feeling as a whole group; building new shared assumptions, culture

### 3.3 Completing the picture

We now have an understanding of three things: 1) what dialogue is in an organizational context, 2) why it is regarded as valuable in organizations, and 3) what the phases of dialogue are. What else do we need to know?

As Nonaka and Takeuchi put it (1995, p. 7), “all this talk about the importance of knowledge – for both companies and countries – does little to help us understand how knowledge gets created”, and we are at the point where we have to inquire deeper into the mechanisms of dialogue. We need to know how real dialogue is achieved, what elements or skills or energy is needed, for it to be born. Also we need to understand more how dialogue functions, how it affects the participants and the culture. So let’s complete the picture.

#### 3.3.1 *Dialogue as a communication process*

##### *I and Thou – in the essence of dialogue*

In its essence, dialogue is a meeting of two (or more) people. It is a direct contact – communication – between living beings. It is not communication between computers or other machines or even organizations, but a meeting of real men and women.

To man the world is twofold, in accordance with his twofold attitude.

The attitude of man is twofold, in accordance with the twofold nature of the primary words, which he speaks.

The primary words are not isolated words, but combined words.

The one primary word is the combination I-Thou,

The other primary word is the combination I-It; wherein, without a change in the primary word, one of the words He and She can replace It.

Hence the I of man is also twofold.

For the I of the primary word I-Thou is a different I from that of the primary word I-It.

*(Buber, I and Thou, 1996, p. 1)*

Buber declares there are two ways of approaching other beings, and he calls these approaches primary words: I-Thou and I-It. They do not signify things, but they intimate relations. The I in the primary words is different if Thou is said or

if It is said. I-Thou can only be spoken from the whole being, but I-It can never be spoken from the whole being.

Buber means that we can create two kinds of relations to others: either we turn genuinely towards the other and see him or her as an equal being, or we can treat the other as an object or a thing. This act also creates the doer, the I. “I become through my relation to the Thou” Buber says (1996, p. 25), and he continues that the relation to the Thou is direct and mutual; there is nothing between I and Thou. But living in the world of primary words I-It means that then the other remains my object, there is no true relation between us.

This is very close to Gadamer’s (1979) idea about “the fusion of horizons”. He states that we bring our prejudices into encounters with others, and he uses the term “horizon” to describe the understanding that a person has (“horizon of understanding”). This is “the range of vision that includes everything that can be seen from a particular vantage point” (Gadamer 1979, p. 143). In conversation we try to understand a horizon which is not our own, in relation to our own. To make this possible, we have to put our own prejudices and understanding to the test.

The horizon of the present is being continually formed, in that we have continually to test all our prejudices. An important part of that testing is the encounter with the past and the understanding of the tradition from which we come [...] In a tradition this process of fusion is continually going on, for there old and new continually grow together to make something of living value, without either being explicitly distinguished from the other.

*(Gadamer 1979, p. 273)*

Then we can experience a “fusion of horizons”, which means two worlds are meeting. It is possible only if we can put our prejudices aside. The following citations express the same idea:

The first thing to be understood is that only friends can discuss life. Whenever a discussion becomes antagonistic, whenever a discussion becomes a debate, the dialogue is broken. Life cannot be discussed that way. Only friends can discuss, because then discussion is not a debate, it is a dialogue. [...]

So in the East it has been the tradition that unless you find friendship, love, reverence, trust, no inquiry is possible. If you go to a master and your boat is filled with ideas, there can be no contact, there can be no dialogue.

First you have to be empty so that friendship becomes possible, so that you can look without any ideas floating across your eyes, so that you can look without conclusions. And whenever you can look without conclusions, your perspective is vast, it is not confined.

*(Osho, The Empty Boat, Discourse 7)*

Dialogue is not just talking, it is not discussing, it is not arguing, it is not a debate. A dialogue has a different quality. A dialogue is the meeting of two beings, meeting in love, trying to understand each other. Not trying to argue, not trying to discuss – just a very sympathetic attitude. Dialogue is participating in the being of the other: two friends or two lovers talking with no antagonism inside, with no effort to prove yourself right and the other wrong.

This happens while you are talking with people – you go on and on in subtle ways, trying to prove that you are right. The other goes on trying to prove that he is right. Then dialogue is not possible. Dialogue means trying to understand with an open mind. Dialogue is a rare phenomenon and it is beautiful, because both are enriched through a dialogue. In fact, while you talk, either it can be a discussion – both opposites to each other, a verbal fight, trying to prove that you are right and I am wrong – or a dialogue, which is different.

Dialogue is not posing against each other, but taking each other's hand, moving together towards the truth, helping each other find the way. It is togetherness, it is cooperation, it is harmonious effort to find the truth. It is not in any way a fight, not at all. It is friendship, moving together to find the truth, helping each other to find the truth. Nobody has the truth already, but when two persons start finding out, inquiring about the truth together, that is a dialogue – and both are enriched. And when truth is found, it is neither of me nor of you. When truth is found it is greater than both who participated in the inquiry, it is higher than both, it surrounds both – and both are enriched.

*(Osho, The Grass Grows By Itself, Discourse 8)*

Indeed, simple common sense – and I believe everyone agrees – declares that dialogue is born from trust, reverence, friendship, and love. I used a section from Osho's book, but the history of humankind has an immense amount of similar statements – about humanitarian, caring manners, about what it is to be human. Consequently Burbules (1993), who has studied dialogue in educational settings, states that “dialogue is a fundamental issue, not only for education per se, but for a range of broader human concerns”. He (1993, p. 11) argues, furthermore, that many human practices are a direct outgrowth of the ways in which we communicate: language, reasoning, morality, and social organization. He refers to Mikhail Bakhtin (1981) in saying that language is fundamentally dialogical. It does not mean only speaking with others, but also, considering that language is a web created by prior conversations, “...through language we are joined to previous as well as present speakers.”

### *Dialogue in the social context*

Dialogue, then, is also related to reasoning: our capacity for thought, like the ability to solve problems, to think sensibly toward conclusions, etc. These

capacities are formed by the communicative interactions we have had with others from a very early age. Burbules (1993) claims that even if we might have once formed these capacities, without being sustained in a reasoning community they diminish. Dennett (1996) has come to the same conclusion. He proposes that the invention of words and language accelerated the evolution of intelligence. It was not just that humans were sufficiently intelligent to invent tools for hands and brain (i.e. words), the tools also made man more intelligent.

Morality is, according to Burbules (1993), fundamentally linked to dialogical communication. "The concept of dialogue as a process of communication is closely tied with the values of involvement, respect, and concern for one's partner(s) in discussion" (p. 12). For example, Freire (1970) goes as far as associating dialogue with a caring sentiment and with love, similar to Osho in the previous fragment.

Another example of how dialogue and human practices are intimately related is social organization. Gustavsen (1987, 1992) promoted democratic dialogues as an answer to the growing social trend of participation in workplaces, and Burbules, too, observes that democracy and dialogue are often linked closely together. He (1993) refers to Dewey (1916) who argues that what sustains democracy is not primarily its political forms (such as voting), but its social organization, "grounded in equality, respect, and public discourse" (Burbules 1993, p. 13). Dewey thinks that the more people can discuss a variety of concerns the sturdier the society is. Burbules (1993) continues by stating that such discussions establish a society in which a wider range of diverse cultural groups can live in closer proximity to one another. This goes the opposite direction from violence, and fosters cooperation and mutual tolerance.

Is this not exactly what Bohm thought dialogue would do? He believed that dialogue would heal the incoherence of society. Likewise, Argyris calls for open and direct communication in organizations, which according to him is crucial if an organization wants to learn (i.e. to survive in the long run). Dewey says that open communication makes society sturdier. From the statements we have considered thus far, I have observed that dialogue and growing (as individuals, organizations and societies) are intimately connected.

De Maré (1991) agrees with Burbules and Bohm that dialogue enhances mutual tolerance and that it diminishes violence in society. He has studied dialogue particularly in the large group context. His background is in psychology and in therapy, and he recommends large group dialogues as socio-therapy for society. The democracy of ancient Athens, where up to five thousand people would meet and discuss Athens affairs, inspired de Maré in his investigations of the theory of large group dialogues. In ancient times Athenians spoke *Koine*, which was not the classical Greek of Herodotus but rather "a sort of carthorse of a language belonging to everybody because it belonged to nobody" (de Maré 1991, p. 1). De Maré uses the old Greek word *Koinonia* to describe a character that can be developed in a large group dialogue. *Koinonia* refers to a special kind

of atmosphere that emerged within those Athenian assemblies. It could be defined as an atmosphere

[...] of impersonal fellowship rather than personal friendship, of spiritual fellowship-cum-human participation in which people can speak, hear, see, and think freely, a form of togetherness and amity that brings a pooling of resources.”

*(de Maré 1991, p. 2)*

What is remarkable is that de Maré (1991) sets a theory about how dialogue affects culture, or its underlying assumptions. He takes his concept from therapy, and states that within large group settings we have access to cultural assumptions that is not possible in psychoanalytic or small group settings. In classical psychoanalysis the socio-cultural context is excluded as much as possible, and the focus is on the individual and his unconscious mind. In small group analysis (about eight participants) the social context is introduced, but it means the family, not the larger cultural context. However, in larger groups the subject of the investigation is no longer the individual mind but the collective mind: culture. In larger groups, the cultural context becomes the central issue. Thus the required group size is about 20 or more: this can allow a miniculture to be present as a result of dialogue. “This emerging miniculture then provides the group with a perspective from which it is able to view socio-cultural and subcultural assumptions that are being taken for granted” (de Maré 1991, p. 19). However, de Maré is focusing on society, as Bohm did, and his rule of 20 people is with respect to the overall cultural assumptions.

Schein (1991) has proposed a similar method for investigating the culture of an organization. He does not limit the numbers of participants, though, and believes that if motivated members in an organization are studying their own culture, “one can provide them a process that reveals underlying assumptions fairly readily. This process relies on combining the observations of an outsider with the analysis of a group of insiders” (p. 252). In the process, Schein suggests people brainstorm their way through the contents of the levels of organizational culture, but as we have seen in his later texts, he suggests dialogue is an essential approach to understanding and developing culture of an organization (Schein 1991, 1993, 1996, 1999).

De Maré (1991) articulates the idea of the larger group:

Therefore, from their very nature and purpose, neither psycho-analysis nor small groups are in a position to grapple with culturally assumptive structures. [...] Only in larger group settings can the increase in numbers produce a definable group context in its own right, [...]

Thus large groups can be said to take over where small groups leave off.

*(de Maré, 1991, p. 10)*

### *The size of the group in dialogues*

Only recently have some studies been done on large groups. Investigators focused earlier on small groups, because they noticed that when group size grows close to 20 participants, groups tend to shatter and divide into small groups (Hyypä 1998). At first, this phenomenon was not understood as a characteristic feature of a large group; instead it was looked at from a small group viewpoint.

In any case, the reason why so few studies about larger groups have been carried out is quite clear: researching large groups is very demanding, and confusing and often frustrating. Hyypä (1998) argues that only few researchers have been capable of doing this kind of study. He considers that a large group has the same behavioural phenomena as one person or a small group, but that they are more complex. De Maré (1993) states that the bigger the group is, the more primitive are the responses of individuals in the group. A larger group setting is as complex and sensitive as the two other approaches, but it is harder to maintain, because it is more frustrating and less gratifying. This generates hate that can, according to de Maré (1991), be transformed through dialogue.

### *Dialogue and culture*

Dialogue can therefore change a culture. Schein (1996) emphasized that to align the assumptions across different parts of an organization, needs to be conducted dialogue over the subcultural boundaries. According to de Maré (1991), large group dialogue in particular can also transform a culture. It clarifies symbols and reveals assumptions, hence, it creates shared meaning. “Group dialogue creates generality, shareability; it bears meaning” (de Maré 1991, p. 54). He states that meanings cannot be cut to pieces, measured, or quantified. “Meaning” is a subjective reality and is rooted in the subjective life experience of reality. Meaning appears as a sign or a symbol on the objective scale. “Symbols are a manifestation of culture, having a historical and social context” (de Maré 1991, p. 56). De Maré also states that the human psyche is governed by three principles: 1) pleasure, 2) reality, and 3) meaning. Meaning may actually be a very strong impulse of behaviour, and reality – e.g. science – not so strong. Therefore in dialogue, meaning can become the major energy source. Table 3 presents de Maré’s concept of three approaches: psychoanalysis, small group approach, and large group approach.



**Table 3.** *The psychoanalytic, the small group, and the large group approaches (de Maré 1991, pp. 182-183)*

The psychoanalytic, the small group, and the large-group settings					
SYSTEM (Diachronic, evolving in time)					
	Structure (Context)	Energy	Process (Text)	Content	Meta-structure, Miniculture (Subtext, or meaning)
STRUCTURE (Synchronic, static in space)	I. Psychoanalytic (Two person) No context Relational Dyadic	Libidinal Desire and gratification Pleasure Principle	<i>Free Association</i>	Transference Intrapersonal and binary, 'digital', 'vertical' thinking	Psychobiological Egocentric Pregenital Narcissistic Subcultural
	II. Small Group (8 people) Oligarchic Hierarchic	Anti-libidinal Frustration and hate – oedipal Reality Principle	<i>Group Association</i>	Transposition Interpersonal discursive group matrix	Biosocial Familiocentric Oedipal Macrocultural
	III. Large Group (20 people or more) Affiliative Polygarchic	Socio-cultural Mental or endopsychic energy Meaning Principle	<i>Dialogue</i>	Transformation Transpersonal 'analogic' tangential social matrix 'lateral' thinking	Socio-cultural Sociocentric Genital organization Postpubertal, 'Two-faced' Miniculture

Conclusion: Pathological cultures arise whenever confusion between the three structural levels occurs (i.e. between I, II, or III). For example, when a large group is treated as a family or a small group as transference situation, or a large group as a two-person relationship (horde or pack), or a two-person as a large group ('Hypnosis is a group of two' [Freud]).

From the table we see that de Maré refers to what occurs in a large group as “dialogue”, while in two-person therapy as “free association”, and in small group therapy as “group association”. In my opinion, he does not clearly state why he uses the word dialogue only in the large group context. He seems to think that in dialogue the exchange of thoughts among *many participants* is peculiar, when the conversation becomes “analogical” and “lateral” instead being “digital” (one-to-one) or “vertical”, as he describes the contents of large group and dyadic relations. However, he still admits that small groups can use dialogue, but it is different than in larger groups, not having the same complexity and intensity.

#### *What is dialogue, then?*

The last statement of de Maré brings me back to the question: What is dialogue? According to Burbules (1993), it is definitely difficult to define what dialogue is. But it is clear that not all conversations are dialogues. In Burbules's thinking one conversation may also have elements or phases that are dialogues, and elements or phases that are not dialogues. People can start from something else and end in dialogue, or dialogue can change to debate. But he claims that in dialogue there are some specific elements: for example it is guided by a spirit of discovery, there is a commitment to the process of communicative interchange itself, and there is a willingness to “see things through”. Dialogue is engaged in because people want to create new understanding.

One definition for dialogue suggested by Burbules (1993, p. xii) is that it is a kind of pedagogical communicative relation. Like Bohm he criticizes using the word “dialogue” synonymously with, for example, the words “discussion” and “chat”. He states that dialogue is much more difficult than ordinary conversation. As well, he thinks that using dialogue as a verb cheapens it. He emphasizes the point that

Dialogue is not like other forms of communication (chatting, arguing, negotiating, and so on). Dialogue is an activity directed toward discovery and new understanding, which stands to improve the knowledge, insight, or sensitivity of its participants. [...] Dialogue represents a continuous, developmental communicative interchange through which we stand to gain a fuller apprehension of the world, ourselves, and one another.

*(Burbules 1993, p. 8)*

Like Buber, and Osho, Burbules (1993) claims that dialogue is a relation that we enter into, not something we do or use. He thinks that “considering dialogue as a kind of relation (with one or more other people) emphasizes the aspects of dialogue that are beyond us, that we discover, that we are changed by” (p. xii). Again, Burbules (1993) claims that the most characteristic thing about dialogue is “the nature of the commitment that joins interlocutors in an ongoing communicative relation” (p. 19). Also seeing it as a relation clarifies the fact that emotional bonds, such as respect, trust, and concern are involved. These bonds are not created only by cognitive interest, but involve feelings toward another. These two parts, cognitive and affective, are inseparable, according to Burbules (1993). To be successful, dialogue requires mutual respect, trust, and concern. The affective qualities draw us into the dialogue and hold us within it.

The relation concept also proposes that participants become caught up in dialogues – the conversation moves beyond their intentions, for example, and no one is guiding it. Burbules (1993) explains that by dialogical relation he does not mean the same thing as Bakhtin (1981, 1986), who describes it as a relation between the things people have actually said. For Burbules, it is “a relation between and among persons” (p. 22).

I will argue that dialogue is not fundamentally a specific communicative form of question and response, but at heart a kind of social relation that engages its participants.

[...] it is the nature of this dialogical relation to be able to ‘carry away’ its participants, to ‘catch them up’ in an interaction that takes on a force and direction of its own, often leading them beyond any intended goal to new and unexpected insights.

*(Burbules 1993, pp. 19-20)*

In the statement above, Burbules also speaks about the same element than Bohm did: the stream of meaning takes the participants with it, it “carries them away”, and they forget time and place. Bohm spoke about a “spirit of dialogue”, which descends on the participants and absorbs them.

De Maré (1991) does not emphasize the relational aspect of dialogue itself, but its relation to thinking, and here he is close to Bohm’s emphasis (actually Bohm was influenced by de Maré). According to de Maré, dialogue is a different way of thinking and communicating than binary digital logic – simple right or wrong. De Maré (1991) describes it as tangential and analogic, articulate, circular, lateralized and meaningful. “Dialogue has an enormous thought potential: it is from dialogue that ideas spring to transform the mindlessness and massification that accompany social oppression, replacing it with higher levels of cultural sensitivity, intelligence, and humanity” (de Maré 1991, p. 17).

De Maré (1991) refers to Plato, who called dialogue the supreme art. De Maré states that dialogue is often confused with dialectic, discourse, rhetoric, logos, intertextuality, intersubjectivity of logic and time, code, message, discursivity, speech, language, linguistics, reason, transindividual reality, debate, argument, free association, and group association. As with Bohm, Burbules, Schein, and Osho, de Maré agrees that dialogue is much more than discourse, for example. It goes beyond discussion, beyond logical metaphysics, since it is a creative practice. De Maré (1991) summarizes dialogue’s properties as follows:

It has the fullness and precision of the analog as distinct from the binary digital form; it functions without final truths; it has the continuous evolvement of a totalizing system; it is a general way of interacting; it concerns connection, relatedness, wholes, both structures and systems, and is not only dependent on the dialectic process of thesis and antithesis; it is tangential with nuances of relation and meaning, including pauses and silences; it is concerned with continuum, not simply with boundaries; it allows for different communications taking place simultaneously; it both influences and is influenced by atmosphere and cultural context; it can become open, free-floating, untamed, evocative, and provocative, empathetic and rich in ambiguities, full of non-verbal meanings, with poetry, timing, style, quality, complexity. Being multipersonal, it does not allow the course of syllogistic logic. Dialogue uses language and transforms it. Larger group dialogue can, given the opportunity, do the same to culture.

*(de Maré 1991, p. 47)*

De Maré (1991) suggests that dialogue is a link between the subjective individual consciousness and the socially institutionalized structure. Minicultures or microcultures evolve out of this exchange. Nonaka and Takeuchi (1995) speak about the exchange between tacit and explicit knowledge, where tacit knowledge is born from socialization, meaning the process of becoming a member of society or an organization. They emphasize that if we do not try to articulate our tacit knowledge through dialogue (by metaphors and analogies), our organizations

cannot learn the way they could. De Maré (1991) asserts that we are culturally unconscious because our culture inhibits us to express what we think. I believe Argyris would agree very much with this.

Rycroft (1979) says: ‘It is not the thought that is unconscious, it is a person who is unconscious of the thought.’ We extend this in suggesting that it is not the individual who is unconscious but the culture that does not allow the thought to be voiced.

(de Maré 1991, p. 77)

### *Different forms of dialogue*

Once more, let the meaning of dialogue become even clearer: de Maré associates dialogue mostly with larger groups, even if he admits that dialogue can happen in smaller groups also. Yet he is sure that dialogue is more than discussion, and that it creates new understanding. But Burbules (1993) has categorized dialogue even more widely, and proposes four forms of dialogue: dialogue as conversation, dialogue as inquiry, dialogue as debate, and dialogue as instruction. They are distinguished by two criterions; one is about the relation to knowledge, the other about the attitudes toward one’s partner(s).

The relation to knowledge can be divergent or convergent. Dialogue has a convergent view when it is aimed toward a particular epistemic end point like a correct answer, and it has a divergent view when it allows for a wider spectrum of views and does not narrow the conversation toward a single point. The other dimension, concerning attitudes toward one’s partner in dialogue, can grant “at least a provisional plausibility to what one’s partner says” (p. 111), i.e. trusting that the partner has good reasons to say and think as he or she does, and there may be much truth in these; or it can be a more sceptical and questioning attitude. He calls both of these inclusive or critical orientations.

The four patterns of dialogue can be shown as follows:

**Table 4.** *Four Forms of Dialogue (Burbules 1993, p. 112)*

	<b>Divergent</b>	<b>Convergent</b>
<b>Inclusive</b>	Dialogue as conversation	Dialogue as inquiry
<b>Critical</b>	Dialogue as debate	Dialogue as instruction

Burbules (1993) states that dialogue moves through phases, of questioning, criticizing, and mutual agreement, and it can be also a hybrid of the four forms. He argues that if we want to develop conditions of dialogical relations, “it will be often necessary to move from one type of dialogue to another” (p. 125). He

emphasizes the meaning of emotional aspects, and that we must have time to focus on the process itself.

According to Burbules, dialogue as conversation, “has two characteristics: a generally cooperative, tolerant spirit, and a direction toward mutual understanding” (p. 112). This kind of dialogue does not have to end in agreement or in the reconciliation of differences. Its main purpose is to be “interested in understanding the outlook and experiences of a partner in dialogue” (p. 112). Burbules (1993) refers to Gadamer (1982) who calls the result of a dialogical engagement a “fusion of horizons”. This does not mean that one’s understanding becomes dominant, or that one person is fused in another, but rather “that this ‘fused horizon’ is not found, but created; it is established in the conversational exchange itself” (p. 113).

In the second form, dialogue as inquiry, we start from a question or a problem, so it is convergent: it narrows towards a solution. The third form, dialogue as debate, sounds at first odd, for many times we have heard that dialogue is not debate. But Burbules believes that if in a debate we really try to understand which who is right and who is wrong, we can maintain the spirit of dialogue. This last form occurs in educational situations where the teacher knows the right answer, and guides the students to understand it also. This is why Burbules also calls it “Socratic method”.

Keeping a conversation dialogical, even if it is “dialogue as debate”, requires something that Buber, Osho, and Burbules have called for. And this is: how do we attain the right relation towards the other? Burbules (1993) answers that we have to possess the virtues of dialogue. He says that these virtues express what we are; they are not some rules we should follow. In fact, he names three rules for dialogue, which are 1) the rule of participation, 2) the rule of commitment, and 3) the rule of reciprocity. The first is about voluntary and active participation, the second about staying in the communication process even if there are difficult phases, and the third is about how to feel towards others. But Burbules (1993) underscores that these are merely guidelines rather than directives. The success of dialogue depends on the personalities, values, and habits of participants. Practicing the virtues of dialogue is not so straightforward because virtues are part of who we are, so we cannot simply “exercise” them. Expressing them happens on a subconscious level. We learn these virtues in the communicative relations in which we participate, and our early life experiences in particular affect how we develop these virtues. Argyris (1990, 1993) points to the same phenomenon, calling the set of beliefs we usually learn “Model I”, and when we don’t learn beliefs and skills that would be constructive, he calls us “skilled incompetents”. Similarly, according to Burbules we don’t learn such virtues by reading or hearing about them, but through association with others who possess them (compare what Nonaka & Takeuchi say about socialization). “Virtues are acquired in relations and improved by practice” (Burbules 1993, p. 42). Hence, if we want improve our skills, we have to be drawn into certain kinds of communicative relations. According to Burbules (1993) this is not easy

in our society, because educational settings do not develop these virtues, and because it is time-consuming to learn them. Consequently these virtues are usually never developed.

### *The transforming power of dialogue*

We have now gathered several new viewpoints about dialogue. Firstly, Burbules, as well as Buber, Osho, and Bohm, emphasizes that dialogue is a relation we enter into, and they all highlight the emotional factors. De Maré, on the other hand, claims that dialogue is concerned more with thought. However, there may be no conflict between these seemingly different emphases; rather, they can complete each other, for de Maré also admits that dialogue can heal and be therapeutic. In fact, Nonaka and Takeuchi explain the situation well: dialogue articulates both tacit and explicit knowledge, so it is about thoughts which speakers may not have had before because they were created only during the dialogue. And this clarifies even more: de Maré talks about what we express, and according to him dialogue is learning to express our thoughts, but Burbules talks about how we can engage in a dialogue. The first is the content and the latter is the means. I believe we are convinced that true dialogue demands emotional factors to be included: a caring, respecting, even loving attitude and atmosphere – the virtues of dialogue. Secondly, we have seen that de Maré puts larger group dialogues in front, because he aims towards “socio-therapy”. Burbules has similarly categorized dialogues, although not according to group size but according to the attitudes and goals participants have. But as Bohm, Senge, Schein and Argyris, have expressed, we now understand that to have organizational learning we need to have collective conversations to some extent. Thirdly, all seem to agree that dialogue is beyond casual chatting, it is a creative act where participants create new understanding. Nonaka and Takeuchi’s remarks are nothing else but this! And fourthly, following from the previous points, we have seen that dialogue can change the participants and their thoughts, assumptions, and meanings, and even create collective meanings.

Still, in my opinion, one question remains insufficiently answered: What is the mechanism that changes the assumptions, meanings, and culture? What is the energy that moves us from incoherence towards coherence? In other words, what makes it happen?

De Maré (1991) explains that the driving force is frustration and hate. Similarly, Burbules (1993) claims that differences between people are a reason for engaging in dialogue, but difference is a much milder word than hate. De Maré (1991) says that a larger group, because of the size, generates hate, and he actually sees hate as an achievement for the group. We can learn to transform this hate to in *Koinonia*, which was a special kind of atmosphere of impersonal fellowship (see subsection 3.3.1 Dialogue as a communication process; Dialogue in the social context), and therefore dialogue has to be learned like a language. In

his opinion, this is the purpose of the larger group: to learn how to talk to one another, to think together – to learn dialogue. Psychoanalysis faces inward reality, but the larger group looks out at the surrounding culture and society. So, the former is biologically determined while the latter is sociological and that is why it has to be learned; “[...] it has to be learned as sociogenic process of civics, [...] it is a transformation of hate” (de Maré 1991, p. 33).

De Maré (1991) illustrates the transformation process as follows:

Frustration → hate → psychic energy → dialogue → thinking → understanding  
→ information → Koinonia or impersonal friendship.

(de Maré 1991, p. 45)

This process of transformation is shown in Table 5, which explains how a subcultural subconscious is transformed through dialogue into minicultural meaning, and how it reshapes the subculture, gives insights and expands consciousness that leads to *Koinonia* – to impersonal friendship.

**Table 5.**        *Spiral course of introjected, projected, reintrojected, and reprojected objects via the larger group matrix (de Maré 1991 pp. 180-181)*

<b>Spiral course of introjected, projected, reintrojected, and reprojected objects via the larger group matrix</b>			
<b>I.</b>	<b>II.</b>	<b>III.</b>	<b>IV.</b>
Introjection of the bad object into the mind. Frustration by external objects ('ananke' [Freud, 1917]) results in introjection of bad objects to prevent destruction of 'minding'. External reality. The image of the hated objects is split into: A. The primitive impregnable superego, a mausoleum of frustrating objects. B. Free-floating unbound hate, a subcultural, subconscious nightmare without dialogue.	Projection into the larger group structure. A. The larger group takes over the function of the superego, which projectively identifies with it. B. Hate becomes bound in dialogue. The subculture associated with sphincter morality, oral sadism (biting), in particular pre-genital impulses, become transformed into a self-regulating system of neutralized endopsychic energy, which gradually takes on a minicultural meaning.	Re-introjection of the miniculture becomes reconstituted in the mind. A. This larger group miniculture as metastructure or meaning becomes reintrojected as the egosyntonic egoideal. (Where superego was, there shall ego be.) B. Dialogue has reshaped the subculture (e.g. attitudes to money). Consciousness expands and ranges from insight to oversight, achieving an affiliative Koinonic miniculture of impersonal fellowship.	Re-projection. This recycles the next level of the spiral, reconstituting the suprastructure of the social macroculture towards an increasing humanization. The springboard of the evolving group miniculture (specific to the larger group) enables distancing when both subcultures and macroculture come under observation.

This transformation process therefore changes culture. According to de Maré, a new culture emerges when an old culture is questioned, and this process can happen in larger group dialogue. When members of the culture become conscious of the content of their culture, a cultural change may be adopted. “The culture of the group is no longer an atmosphere that is being acted out” (de Maré 1991, p. 94). Again, his focus is on the overall culture, but he proposes that it can also be applied in organizations:

Those who have worked in large institutions may have been struck from time to time by the sudden onset of unaccountable but ostensibly shared cultural attitudes: at these times decisions take on a life of their own, unpredictably and inexplicably, as if people have become spellbound by ‘events’, and views held privately are not voiced openly. In the changing microcultures in the median

[larger] group, however, it has become abundantly clear that given the time and space in which to learn to talk to each other, people's cultural assumptions are in no way allowed to remain unaccountable. On the contrary, they are constantly being questioned, and through the process of dialogue new microcultures come to be established. This process we have called 'transformation'.

*(de Maré 1991, pp. 79-80)*

De Maré (1991) also crystallizes the process from the individual's point of view. He argues that the larger the group, the more primary is "the response in the individual, so that the larger the group, the more likely it is to behave along lines that replicate the laws of the unconscious" (p. 36). He schematizes the process that can take place in the larger group as follows:

1. The individual member placed in a mutually frustrating structure with others either stays and hates or panics and runs away: 'Every man for himself!' The individual, the singleton, is narcissistically self-centered (Turquet, 1975).
2. If he stays long enough to hate (from the point of view of the group, hate is an achievement), the individual becomes a membership individual. Dialogue ensues and transforms hate into endopsychic energy, which in turn mobilizes further dialogue.
3. The membership individual, by a process not unlike holographic mimicry, becomes restructured, with a characteristic sense of loss of identity.

The mind, to preserve reality from destruction, including the destruction of other people, defuses hate and transforms it by introjection into

(a) the impregnable superego of abandoned and lost love objects, which is structure;

(b) endopsychic energy, which is a neutral system.

In the group they meet together in negotiating dialogue.

4. In 1900 Freud wrote that there are no conversations in dreams. Dialogue, on the other hand, is quintessentially conversational. Members can choose to talk to each other, as distinct from violating each other – can choose *Koinonia*. So can the convenor!

*(de Maré 1991, pp. 36-37)*

An individual goes through the following phases: 1) narcissist individual, 2) membership individual, 3) being restructured, no clear feeling of identity, 4) having feeling of *Koinonia*. The choice points seem to be in line with Isaacs's and Schein's models. The phases can also be seen as the group's phases: first narcissistic individualism (forming); with growing trust a more organized group



(norming); with still greater trust illusions are broken and a new better and structure is searched for (storming); and lastly open honest communication is achieved in the group (performing).

Let us look closer at the outcomes of dialogue. It is clear now that de Maré believes that a kind of friendship and changed culture are as outcomes of dialogue. Burbules (1993) thinks it is possible to name a range of outcomes that dialogue can attain:

1. Agreement and consensus, identifying beliefs or values all parties can agree to.
2. Not agreement, but a common understanding in which the parties do not agree, but establish common meanings in which to discuss their differences.
3. Not a common understanding, but an understanding of differences in which the parties do not entirely bridge these differences, but through analogies of experience or other indirect translations can understand, at least in part, each other's positions.
4. Little understanding, but a respect across differences, in which the parties do not fully understand one another, but by each seeing that the other has a thoughtful, conscientious position, they can come to appreciate and respect even positions they disagree with.
5. Irreconcilable and incommensurable plurality.

*(Burbules & Rice, 1991, see Burbules 1993, p. 128)*

### *Summary*

In summary, the last points here were about the driving force of dialogue. De Maré suggested that it is hate, which can be transformed through dialogue into *Koinonia*. Yet, I believe there is more to it, because hate alone can also lead to violence, so it is not a strong enough explanation for dialogue. I agree with Buber, Burbules, and Osho that dialogue is born from a willingness to solve differences in ways other than using violence; I also believe that dialogue is in its essence a loving, or at least caring act. But I also believe that in our society hate is pervasive, and even more, frustration, both of which can be transformed through dialogue. I therefore agree with de Maré, but add also that hate is not enough, even if it can give energy.

### 3.3.2 *Completing the theory of organizational dialogue*

Our discussion of Buber, Osho, Burbules, and de Maré clarified dialogue as a human communication process. In the organizational context, we still need to cover one area before we are ready to go forward. This concerns dialogue compared with other methods of organization development. Following that we will be ready to summarize all the theory about organizational dialogue.

Many researchers propose that dialogue is indeed an approach different from other group approaches (e.g. Bohm 1996, Schein 1993, Isaacs 1995, de Maré 1991). Skeptics dispute it “as one more oversold communication technology – or nothing more than a new variant of sensitivity training” (Schein 1993, p. 40).

Schein (1993) describes his own experiences with dialogue, and claims that it is difficult to understand the differences between dialogue and good face-to-face communication until one actually experiences the dialogue setting. “Then, however, the difference is obvious and can be described unambiguously” (Schein 1993, p. 43).

While most communication and human relations workshops emphasize active listening – by paying attention to all communication channels: spoken words, body language, tone of voice, and emotional content – according to Schein, dialogue focuses more on the thinking process and underlying assumptions. Dialogue means becoming more conscious of our thought processes. Of course, active listening plays a role, but dialogue encourages participants more into self-analysis, and attempting to understand one's own assumptions (Schein 1993, p. 43).

Schein argues that in sensitivity training workshops, for example, people explore relationships by “opening up”, giving and receiving feedback, and examining all of the emotional problems of communication. Besides the emotional part, participants in dialogue explore all the complexities of thinking and language. In dialogue it is a natural flow of conversation, whereas in sensitivity training the learning occurs through giving and receiving feedback (Schein 1993).

Whereas in sensitivity training the goal is to use the group processes to develop our individual interpersonal skills, dialogue aims to build a group that can think generatively, creatively, and most important, together. When dialogue works, the group can surmount the creative abilities of its individual members and achieve levels of creative thought that no one would have initially imagined. Dialogue is thus a vehicle for creative problem identification and problem solving.

*(Schein 1993, p. 43-44)*

One very clear difference between dialogue and other communication approaches is that the group size *can be* very large. Usually in other group approaches group size is from 6 to 15, whereas in dialogue it can be as many as 100 or more (Schein 1993, de Maré 1991, Bohm 1996). However, only de Maré

uses the name dialogue merely for larger groups; instead Schein, Isaacs, Bohm, etc. see that smaller groups or even two persons can have a dialogue.

Moreover, many propose dialogue be done without agenda or leader, and circular seating is recommended (de Maré 1991, Bohm 1996, Schein 1993, Isaacs 1995, Senge 1990). It is clearly seen as an approach different from traditional business meetings, for example.

To summarize, dialogue is a very special form of communication. Many researchers highlight the importance of genuine communication, and dialogue is considered “the supreme art”. Moreover, dialogue is seen to have strong a positive impact on participants and organizations, for it is a creative and re-creative act. For me, dialogue not only means exchanging ideas, but also creating them, and furthermore, re-creating the dialoguers. Through dialogue the participants can explore their own and others conditions, thoughts, aspirations, beliefs, and preoccupations. Through dialogue, people connect themselves with each other, and share different views of reality. And through dialogue people can explore terrain never before visited, for their inquiries lead them to new insights, and new perceptions.

When someone hears what the others say, or when someone hears what he himself says, he may get a new, clearer picture of the world, of the others, and of himself. When he lets his ideas come out, and his feelings be expressed, the revelation can surprise even himself. The stimulation received from the energy that is released in dialogue may push him into creativity he did not know he had.

Being heard, seen, and sensed is healing. In dialogue, one is in an accepting atmosphere, and this can be therapeutic. Joseph Moreno, the founder of psychodrama, stated that “being seen as one is, is healing”. The same can happen in dialogue.

At this point I want to clearly distinguish two forms of dialogue in the organizational context: 1) organizational dialogue, which happens at a special time in a special setting, and 2) dialogue in an organization, which can happen anytime anywhere. Here, my approach focuses more on the first option.

My definition of organizational dialogue is as follows: It is a collective communication process which occurs between and among people when they commit to examining together what matters most. In organizational dialogue participants sit in a circle and talk open-mindedly. There is no formal leader, but at the beginning there can be a facilitator (this is not obligatory but may be very helpful). The purpose of the gathering is to inquire into things, that participants feel are valuable and important. It is not chatting but investigation.

I also use the word dialogue to mean communication in a wider sense. For example, it is possible to have dialogue in a formal meeting with an agenda (dialogue in an organization), but there the conversation is not “automatic” or pre-planned, it is beyond routine talk. Dialogue can happen in many settings, but for this study I have used a special “dialogue setting”, which increases the

intensity and potential of dialogue. I also believe that this kind of setting should be used in any organization alongside other communication settings.

The benefits of dialogue are: 1) it stimulates people greatly, and encourages their creativity and insights, 2) participants share a huge amount of information, both tacit and explicit, e.g. about work conditions, subcultural beliefs, markets, and individual values, 3) the shared knowledge, especially tacit, helps the organization to enhance cooperation, because participants create shared meanings and language – even the time they spend together makes them more synchronized, 4) the shared knowledge leads to innovations in work, and of products and services, 5) participants’ understanding about themselves, their world, and the work increases, 6) participants grow as human beings through facing the observations about themselves, the others and the culture, but especially through practicing listening, respect, trust, concern, and facing emotions, 7) the ability to explore and face difficult issues increases, which helps participants to solve problems everywhere, 8) continuous dialogues re-create the culture of the organization, they make it more intelligent, receptive, sensitive, human, and creative, 9) genuine dialogue heals, and is therapeutic to the individual, the group, and organization, 10) participants who have learned dialogue have a positive impact, 11) it creates a bond between the participants, which could be called friendship, 12) continuous dialogues actually start to guide the organization or the group, it is an essential element of managing the organization – the physical face-to-face meeting makes “words live”, which is not always the case with print – i.e. true leadership happens in dialogical relations, 13) it empowers workers, because they understand better the bigger picture and the collective aims and rules, and because they are inspired through dialogue and feel they can affect things, 14) it enhances the ability of the group or the organization to avoid “group thinking”, because in genuine dialogue questioning is a natural component.

There are some risks, too. The dialogue approach is very demanding, and in the beginning takes time to learn. It can be felt as too slow a process. It can make decision-making slower, if participants are encouraged to express their honest viewpoints. It can also expose the organization to conflicts. If the facilitator is inexperienced or incompetent, things can become even more problematic. Dialogue promises much, but it is challenging. But I believe that the biggest problem is the fear people face, which makes them want to stop the process. Fear is unavoidable in dialogue.

In Table 6, I have summarized the theory of dialogue. The models of Isaacs and Schein are the basis, to which I have supplemented ideas of other researchers. The background theories are in the three right-hand columns, categories and explanations are in the two left-hand columns. The table is to be used as an analyzing tool for dialogues; the statements can be categorized, and then it is possible to analyze the whole dialogue based on the theory.

The table is constructed so that the further down one goes, the better the dialogue is.

**Table 6.** *Categories for analyzing dialogues for method 1*

Category	Description	Background theory	The Isaacs model (1996)	The Schein model (1993)
<b>ISAACS &amp; SCHEIN I</b>				
<b>Frustration</b>	Anxiety, or frustration behind the action or sentence.	<i>Bohm; de Maré</i>	1. Instability of the Container	1. Deliberation
<b>Defensiveness</b>	Avoiding, being aggressive, etc.	<i>Argyris; Isaacs</i>	1. Instability of the Container	1. Deliberation
<b>ISAACS &amp; SCHEIN II</b>				
<b>Expressing feelings</b>	Being angry, happy. The feelings show in the expression.	<i>Isaacs; Schein</i>	2. Instability in the Container	2. Suspension
<b>Conflicts</b>	Open conflict or stronger than usual confrontation.	<i>de Maré; Schein</i>	2. Instability in the Container	
<b>Suspension</b>	Reflecting one self.	<i>Bohm; Isaacs; Schein</i>	2. Instability in the Container	2. Suspension
<b>ISAACS &amp; SCHEIN III</b>				
<b>Checking the perceptions</b>	Asking, or repeating.	<i>Schein; Argyris</i>	3. Inquiry in the Container	3. Dialogue
<b>Revealing assumptions or roots of behaviour</b>	Explaining or revealing one's beliefs, or telling why people do what they do.	<i>Bohm; Argyris; de Maré</i>	3. Inquiry in the Container	3. Dialogue
<b>Clarifying symbols, analogies or metaphors</b>	Clarifying the meanings of stories.	<i>de Maré</i>	3. Inquiry in the Container	
<b>Confronting assumptions</b>	Expressing disagreement, or an opposite opinion, or a new way of thinking – a new belief, which confronts earlier belief (own or others').	<i>Schein; de Maré</i>	3. Inquiry in the Container	3. Dialogue
<b>Revealing feelings</b>	Saying honestly how one feels.	<i>Schein</i>	3. Inquiry in the Container	3. Dialogue
<b>Playfulness</b>	Joking, being humorous.	<i>Bohm; Isaacs</i>	3. Inquiry in the Container	
<b>Laughter</b>	Laughing.		3. Inquiry in the Container	
<b>Use of Metaphors</b>	Telling a story or a metaphor.	<i>Nonaka</i>		
<b>Use of Analogies</b>	Comparing.	<i>Nonaka</i>		
<b>Insights</b>	New idea, new enthusiasm.	<i>Nonaka; Schein; Isaacs; de Mare, Burbules</i>	4. Creativity in the Container	
<b>Learning across subcultural boundaries</b>	Explaining one's own work issues, telling about it or somehow expressing the difficulties, challenges, and forms of one's work.	<i>Schein; de Maré</i>		3. Dialogue
<b>ISAACS &amp; SCHEIN IV</b>				
<b>Silences</b>		<i>Isaacs, Bohm, de Maré</i>	4. Creativity in the Container	
<b>Thinking as a group</b>	Continuing the development of an idea; dialogue goes on its own.	<i>Isaacs; Schein, Burbules</i>	4. Creativity in the Container	4. Metalogue
<b>New shared meanings</b>	Many have the same insight or they have gradually achieved shared understanding.	<i>Bohm; Nonaka; Schein; de Maré, Burbules</i>	4. Creativity in the Container	4. Metalogue
<b>BURBULES'S</b>				
<b>Respect</b>	Showing respect towards the other(s).	<i>Burbules</i>		
<b>Trust</b>	Showing trust towards the other(s), or towards situation, e.g. taking risks, going to unknown areas, etc.	<i>Burbules</i>		2. Suspension
<b>Concern</b>	Being persistent, appreciating the possibility to explore, taking a chance to go deeper, continuing the elaboration, and showing interest towards the issue and the other(s),	<i>Burbules</i>		

## 4 Observations about dialogue

My research objective was to study dialogue in the organizational context, to increase our understanding of the type of phenomenon it is, to evaluate the functionality of the models of Isaacs and Schein, and to construct an improved model for organizational dialogue.

In this chapter first I describe the intervention process, then I present the course of events of all the dialogues of both cases, and then the results of the analysis.

### 4.1 The intervention, methods and process of the study

#### 4.1.1 *Case A*

The dialogue sessions were conducted over a period of about five months. I personally conducted eight of them, while the sixth and seventh were done without me because I wanted to examine my possible influence on the process. Usually at the beginning of the sessions I said something about dialogue: for example, about different forms of dialogue, or about Argyris's ladder of inference. Some dialogues were started straight away. The dialogues were tape-recorded, except one, as I wanted to compare what the effect of recording was, by afterwards interviewing the participants. We ended the dialogues with an "end-round", where everyone expressed what they felt about the dialogue and with what feeling they were now leaving the session.

After every dialogue, I wrote down my observations and feelings. The dialogue tapes I transcribed later, likewise the interviews. I also twice conducted a short questionnaire about the overall culture of the organization, but later found the questionnaire to be of little value. I decided to not use them as material for the study.

I interviewed people in three phases: first at the beginning, then in the middle, and again after all dialogues were held. Some persons were interviewed twice to see how their opinions had changed during the interventions.

The evaluation of the functionality of the models of Isaacs and Schein was done in comparison with the categories I created. The categories were compiled

from the models and theories of other dialogue researchers. The five measured dialogues were analyzed according to these categories, and the results compared with the theory. The categories are shown in Table 6, subsection 3.3.2.

#### 4.1.2 *Case B*

Three dialogues were conducted each week for four weeks. At the beginning of the first dialogue, I said something about dialogue, what it is and what it is not, and what we can expect from it. In contrast to Case A, we had a starting question: What is the core of the organization, i.e. the critical success factors? I also used a starting round, derived from my accumulated dialogue experience. In the starting round everyone had one minute to say whatever they wanted, and only after that they started the free dialogue.

The dialogues were tape-recorded and video-recorded. Participants also completed the same questionnaire after every dialogue as in Case A. However, from the experience of Case A, I noticed that I could anticipate quite well what the participants felt about the dialogues, and the end round phrases also expressed very well their feelings. I could see that my anticipations were in the line with the questionnaire results.

### 4.2 The course of the dialogue sessions

#### 4.2.1 *Case A*

##### *The first dialogue*

All dialogue sessions were held on Fridays from 8 a.m. to 10 a.m., and the first was on the 4th of September, 1998. We met in a large room (parish hall) around one table. In the first meeting 11 participants attended along with myself.

People came in (I had arrived a little earlier) and asked how they should sit. They joked about the seating order, but found their places. When all were in, we started by booking the rest of the dialogues until January 10, 1999. Then we spoke about confidentiality and concluded that we not speak outside the group about personal issues, but suspected that such issues would not come up.

Each participant was given paper, an A4, upon which I had summarized the distinctive points about dialogue. I also read it aloud. Then I asked each person to say their name and how they felt about this. They said it was “interesting”. After that – partly because I felt a degree of reserve, and wanted to warm up the people more – I held a short 10-minute relaxation, “listening to one’s body”. And

then each spoke about this with the person next to them. After a couple of minutes I asked them to turn again inwards to the circle and start the dialogue.

A rector – the one who gave me permission to conduct the study – started by telling what he had realized during the relaxation. The others joined in, and the conversation commenced. Very soon the dialogue was on, and we witnessed an episode, for example, where the rector asked one lady a set of questions.

I present the episode below. More of the actual discussions are presented in Appendix A, where two dialogues are shown; one from each case. The categorizing work is also visible in the left-hand column, as was explained in subsection 2.3.2.

Ti kysyi ”Mutta onks sun mielestä A niin lapsissa jotain semmoista niin lasten kanssa olemisessa jotain semmoista ... mikä sun... mistä sä olisit oppinut? Mä ymmärsin jotenkin sillä tavalla”

A vastaa ”on! Paljon paljon!”

Ti jatkaa ”mikä siinä lasten niinkun ... suhtautumisessa on sellaista?”

A vastaa ”aitous! ja rehellisyys”

Ti kysyy ”ja miten se näkyy?”

A vastaa ”koko ajan! Koko ajan! Niiden käytöksenä, ja siinä mitä ne sanoo ja kertoo.. niin lapsi ei pysty niin... ainakaan tommonen alle kouluikäinen lapsi ei pysty niin sitä tunteitaan ja aitouttaan niin peittää”

Ti kysyy ”mutta miten se välittömyys, miten sä niinkun näät sen?” (naurahtaa)

A vastaa ”nään?! Koko ajan mä nään sen, tottakai mä nään jos se on niinkun väsynyt niin mä nään... jos se ei jaksa keskittyä niin mä nään sen, ja jos se on innolla mukana ... mä nään, ja jos se osoittaa tunteitaan niin kylhän sen näkee...”

L sanoo ”lapset ei teeskentele...”

A jatkaa päälle ”kyllä ja kokee... mitä?”

L sanoo ”lapset ei teeskentele...”

A jatkaa ”ei nimenomaan, ne on aitoja, ja niiltä saa sen aidon palautteen”

L jatkaa ”eikä mielistele”

A jatkaa ”nimenomaan, ne ei mielistele...”

L jatkaa ”että onpa sulla nyt kaunis hame... vaikka ajattelis että se on tosi kauhee”

Naurua.

L jatkaa ”lapsi sanoo sen suoraan että se on kauhee”

A jatkaa ”juu ja lapsi sanoo sen suoraan...”

L jatkaa päälle ”eiks yksi lapsi sanonu sulle kerran?”

A sanoo ”joo voi voi voi!”

naurua

Ti sanoo ”mutta lapset myös riitelee helpommin ja useemmin kuin aikuiset”

A sanoo ”niin no siinäkin ne näyttää tunteensa... niin kyllä”

Ti sanoo ”pitäiskö meidän pyrkiä lasten kaltaisuuteen siinäkin?”

A vastaa ”noh! ... Siinä taas täytyy aikuisten järkee käyttää”, nauraa.

Naurua

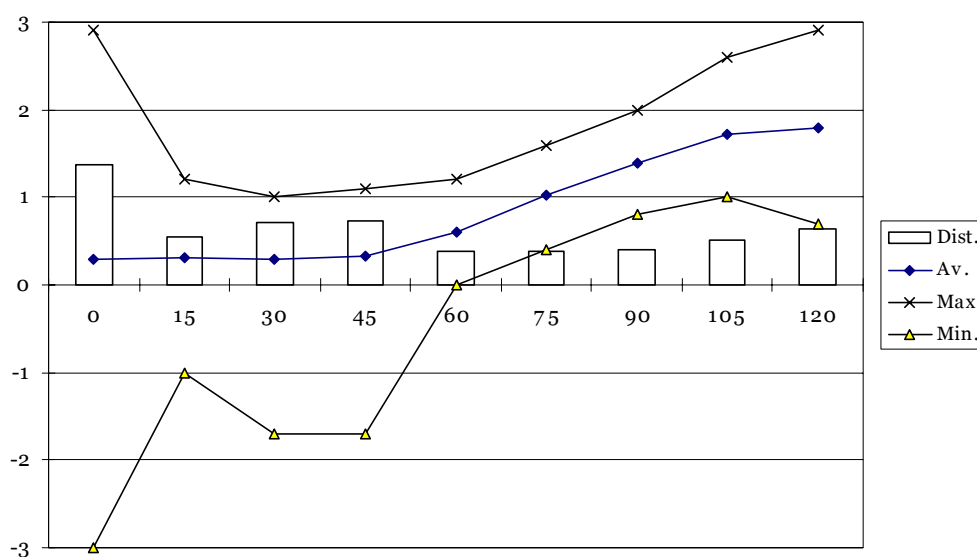
Sn huokaa nauraen ”pitää olla hyvä näytteleen!”

*(Dialogue 1)*



We found our major theme already in the first dialogue: how to say difficult or uncomfortable things, how to truly face the other. The same theme was re-explored many times in the dialogues.

In the first dialogue, the overall average of the questions in the dialogue questionnaire was 1.3 on the scale of  $-3$  to  $+3$  (see subsection 2.3.2 for more about the questionnaire). A summary of the first dialogue drawings, recording participants experience of the dialogue, where the axis x is time and axis y is how “good” the dialogue was, is presented in Figure 9. There the upper line describes the maximum of drawings at any given time and the lower line the minimum. The line in between shows the average. The blocks illustrate the distribution of the drawings (statistical variable of the distance between the maximum and the minimum, i.e. how much there is variation). Figure 9 shows the participants feelings that dialogue 1 got better over time, and especially that from the beginning, where the variation of opinions was large, these became more similar as the dialogue reached its conclusion.



**Figure 9.** *Dialogue 1: Drawings of the participants.*

### *The second dialogue*

The second dialogue, on September 18, 1998, was different from the other dialogue, because its major theme was very different: language. We also started with a long silence (27 sec) – I did not say anything at the start, all we had was a short morning exercise. The silence was broken by a question about what we did the last time, from a member who was there for the first time. After a short

review, we started to talk about language: what should be the right balance here in the group between Finnish and Swedish?

Jh: ”Mun ongelma on et ska jag prata svenska eller finska. Mä en tiedä jotenki se kävisi helposti jos kaikki puhuis suomea, mutta toisaalta ( ) tala finska i alla fall utan och He pratar svenska och C pratar gärna svenska och de här. Nää jag vet inte vad ska jag prata.”

*(Dialogue 2)*

There seemed to be two poles: one person was in favour of (Finnish) unilingualism while the rest supported bilingualism in one form or another.

We talked about the experiences of people, who had lived in the Swedish-speaking area: some of the Finnish speakers had traumatic memories from their youth. A long discussion lead to that insight.

A: ”Mutta mulla ja Tilla on ehkä tossa sama näkemys et joka tulee ihan ulkopuolelta tänne eikä oo ollut tämmösellä alueella asumassa niin niin sinä myöskin! niin sitä ei koe varmaan noin (kuka) L mä oon monelta kuullu ton saman että jotka täällä on alkuperäisiä et niillä on niinku eri juttu (.) täällä kyllä törmää siihen mutta kun ei oo niinkun semmosta ennakkokäsitystä (naurua) ennemmin niin siihen osaa varmaan pehmeemmin suhtautua ja se on paljon ittestäkin kiinni sitten että tota ”

Sn: ”Mulla on samanlainen et silleen et mä oon niin täysin tota puhtaasti tullu toiselta paikkakunnalta jossa ei ollu kukaan ei oo osannukkaan ruotsia niin tuota se on kyllä niin et mulla ei oo mitään niinko semmosia lapsuuden vihoja [eikä tämmösiä”

A: [(kovalla äänellä) ”Juu ei semmosta ei taustaa ei oo ja se on niinkun yllätys et kun tänne tulee ja huomaa sen ja kuinka täällä on selkeesti ruotsalaisten tavarat ja suomalaisten tavarat siis ihan orjallisesti niin se tuntuu ihan (melkein) ei meinannu niinku uskoo et voiks näin olla! mm (naurua) seurakunnassa siis et se tuntuu ihan käsittämättömältä ensin tänne kun tuli et huh huh miten tää on mahdollista”

*(Dialogue 2)*

A's last comment brought the language discussion to the workplace: there was a division, and the wall between the two sides had been very strong. It had had a long history.

The fascinating thing is that we spoke little about the language division afterwards in later dialogues. Somehow we exhausted (or completed) the topic in the second dialogue.

Close to the end some participants asked whether we should be discussing these subjects at all, and one person said that she was worried that we talked too much about work problems. When I interviewed her several months later, she

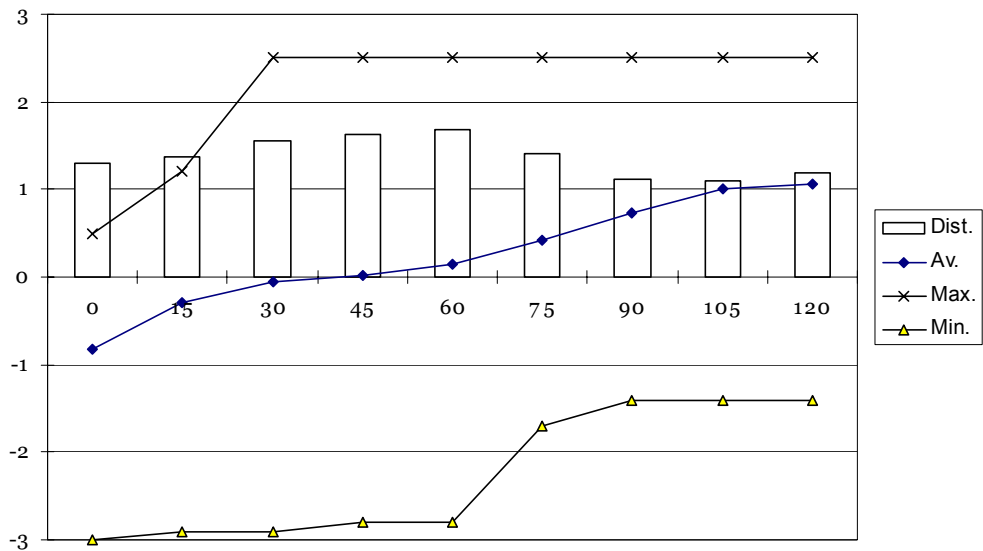
said that her worry was not relevant, and that it was good to talk about all of these things.

*The third dialogue*

In the third dialogue, held on the October 2, 1998, there were eight participants plus myself. We started with a quick morning exercise and a short explanation from me about double loop learning. Then the participants started to talk about beliefs, but soon the theme was “is life a play?” Then we came to our basic theme: how to be honest and direct.

In the dialogue we had one turning point: I asked how people were feeling right at that moment, for I myself felt some kind of uneasiness. In the end, the conversation became lighter, especially when we spoke about hugging. The first part of the dialogue was very heavy – even to hear the tapes afterwards was boring and irritating, which is interesting, for when a colleague read it as a transcript, he did not sense the heavy atmosphere. I wrote in my notes that I had a feeling that we should do something more. I was disappointed, even if I knew that everything was fine. I felt a need to achieve some kind of breakthrough, but I was unsure how directly we should and could speak. I believe that my feelings were similar to what the others might have felt. I thought that there was aggression under the surface, and issues that had not been faced in the organization. I also worried about participants being suspicious of my investigation, and consequently being aggressive towards me.

The overall average of the dialogue questionnaire was 1.0, which is lower than in the first dialogue. The drawings are presented in Figure 10.



**Figure 10.** *Dialogue 3: Drawings of the participants*

### *The fourth dialogue*

We started half an hour late on October 23, 1998, for I overslept. There were altogether 10 participants including myself. In this dialogue as well we spoke much about our basic issue: how to say uncomfortable things to each other, and what happens if one does. The other major issue was about a person in the organization who had quit the dialogue project, accusing the others of not having enough faith.

I was angry with myself when we started because of my late arrival. But the overall feeling was good; I felt that we were more relaxed, and that we had spoken about meaningful issues.

### *The fifth dialogue*

On November 6, 1998 there were nine persons plus myself. The dialogue was a breakthrough: we had an open conflict. I wrote afterwards that it left a "good taste" in spite of the strongly emotional episode. We first just spoke about various things, and suddenly, after we had stated that we hadn't spoken about any dangerous issues, a fight erupted between two persons. The topic was about the moving one group had done, where no one had helped, and with this fight a great deal of tension seemed to be released. Afterwards people were proud: they had faced it and managed!

A fragment from the beginning of the conflict reads as follows:

A sanoo "no kyllä minä ja He ollaan nyt ainakin aika lailla saatu joustaa tässä työnkuvassamme viime aikoina... että tota noin... että siinäkin tietysti ja kyllä siinä on toisetkin joutanut... että tässä on tullut hyvin tullut tämä... nyt sillai että on tultu hienosti vastaan"

L kysyy "millä tavalla sä meinaat että te ootte joutunut joustamaan?"

A sanoo "Me!?"

L sanoo (ärsyntyneellä äänellä?) "voitko pukea sanoiksi sen?"

A sanoo kovalla äänellä "jos me työn puitteissa ja siinä välissä yhtäkkiä muutetaan ja ollaan ensin tuolla vaikka kuinka kauan hirveessä epätietoisuudessa ja pidetään kerhot ja yritetään lasten vanhemmille... tota noin hienosti kuvailla että ei täällä nyt mitään hätää ole kun nyt asiantuntijat on vakuuttanut että täällä ei ole mitään hätää ja kumminkin kaikki huomaa että siellä on hätä ja sitten on kauhee epätietoisuus missä me pidetään ja on täällä pidetty jo kaksi kerhoo yhtä aikaa samalla lailla, niin eiko se muka oo joustoo? Ja sitten tehty muuttoja tässä no kyllä HL tuli joustaa ja piti kerhoo mutta kyllä siinä niin paljon työkuva on muuttunut ja poikennut ja on ollut kaikenmoista ja..."

L sanoo hitaasti ja painokkaasti "no mutta eikö tämä ole juuri sitä tiimityötä ja sitten myöskin sitä minusta seurakunnassa niinkun tämä tiimityö on vähän erilaista kun esimerkiksi ajatellaan kauppaliikkeissä siellä voidaan tehdä tiimi joka pyörii paikasta toiseen. Eli on eri... kolme tiimiä. Että aina sitten kun se on sairaana ja se hyppää sieltä sinne ja pystyy tekee monen eri ihmisen työt. Se on niinkun siellä se tiimityö. Mutta täällä minusta se tiimityö se onkin juuri sitä että täällä liikaa minusta toljotetaan jokainen toljottaa siihen omaan työhönsä täällä nyt kuuluu mulle vain tämä, ei mulle kuulu se, niin sitten tulee heti huono tää ilmapiiri täällä, että... toljotetaan liikaa omaan napaansa ja niinkun tässä teidän muuttamisessakin, kyllähän siihen ois tullut apua."

A sanoo "eipä siihen tullut! Jr ja Jn tuli."

L sanoo voimakkaalla äänellä "joo minäkin sanoin minäkin voin tulla auttamaan perjantaina vaikka että ei tarvitse virkistyspäivältä jäädä pois. En tiedä olitko sä siinä silloin..."

A sanoo "en ole kuullut! Ei ole tietoja meille asti tullut niin!" ja naurahtaa.

L sanoo "joo ei... niin mutta kun näistä ei mistään keskustella ystävällisessä sävyssä yhdessä! Että vaan semmosta mennään tuolla niinkun ja" jonkun puhelin soi, "kauheen niinkun vihasena että kyllä mä niinkun tykkään että voi keskustella ja kysyä 'onko sulla mahdollisuutta? Onko sulla aikaa? Voitko sä auttaa?'"

HL sanoo "että sitten niinkun kaikkien (valmiiksi sanoo) että 'Ei ne auta meitä kuitenkaan!'"

L sanoo painokkaasti "että vähän tuli tässä nyt se sävy että joo että... kun meidän täytyy nyt otetaan vaan se muuttofirma ja nyt vaan tehdään näin ilman että kysyttiin talon sisältä että löytyisikö täältä sitä avustavaa porukkaa, vaikka keskiviikkona te olisitte pakannut alhaalla, olisi ollut porukka kantanut tavarat autoon ja tuolla sisälle."

*(Dialogue 5)*

In the end they commented on the episode in the following way:

HL sanoo "mun mielestä oli mielenkiintoista kattoa että tässä oli ikäänkuin tämmönen porras, että niinkun Jh ja He ja kuka tässä sanoi että emme ole vielä mitään vaarallista puhuneet, että ikään kuin todettiin että 'no niin, kaikki hyvin, rauha maassa.', ja sitten niinkun" naurunpyrskähdyksiä, "mennään seuraavalle askeleelle että 'no nyt voidaan ottaa kun on kerran rauha maassa ja kaikki hyvin! Kaikki on terveinä mukana vielä!'"

Jh sanoo "niinkuin laittais kakkosvaihteen päälle"

Naurua.

HL nauraa "niin joo!"

HL sanoo "niin että jos seuraavalla kerralla joku toteaa että eihän se ollut mitään viime kerralla.."

Kovaa naurua.

Ti sanoo "mitä kaikkea sieltä tuleekaan"

Joku sanoo "nii-in"

Sn sanoo "laitetaan pököä lisää uuniin vaan"

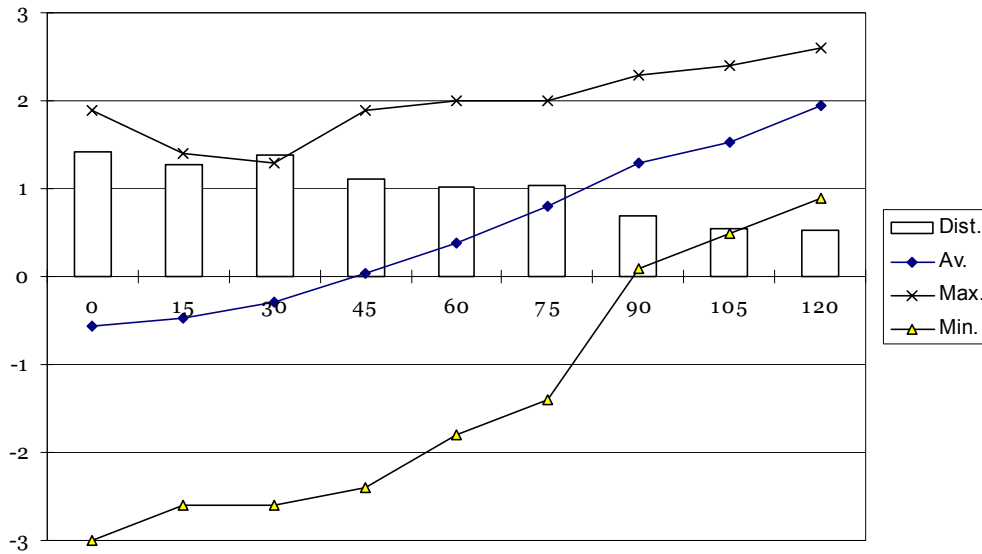
HL sanoo "hyvinhän tämä meni! Kestettiin kaikki."

Sn sanoo "haastavaa, haastavaa. Vaikeata vaan... päreet palamaan niin katotaan mitä..."

Naurua ja kiherrystä.

*(Dialogue 5)*

The average score was 1.5 – a little higher than the two earlier measurements. The drawings of the course of the dialogue are illustrated in Figure 11.



**Figure 11.** *Dialogue 5: Drawings of the participants*

### *The sixth dialogue*

The sixth and seventh dialogues were conducted without me; I only recorded the seventh session. I decided to do this to investigate my influence on the dialogues: one dialogue in which participants could be totally “free”, and the other, recorded, but where I’m not present.

### *The seventh dialogue*

On December 4 we had the other dialogue without my presence. I came little earlier to put the tape recorder on, and then retrieved it at 10 a.m. From the transcripts we can notice that there is a difference: when I was not there participants spoke more spontaneously, at least more about their work experiences. My approach was often to ask questions, and it guided the course of the conversation. In the interviews they still stated that my influence was not very strong. And actually there were long periods of time in every dialogue when I spoke quite little, and the dialogue was evidently not guided by me – it would be too much to declare that I lead them; the dialogues were generally guided by no one.

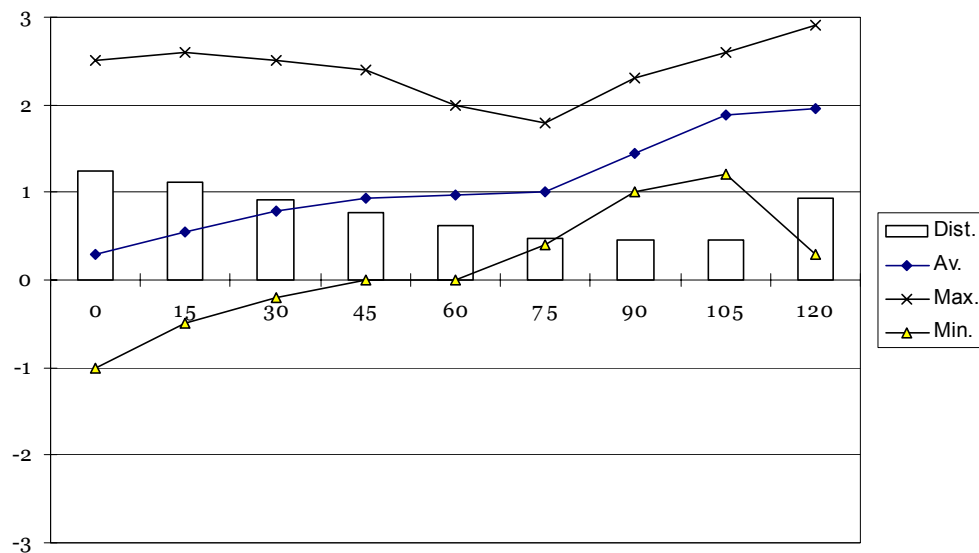
For me, still as an outsider, the dialogue seemed to be important: they talked about issues which were important and essential to their work. The reaction in the end round seemed to be unreasonable, but as I have experienced, the text reveals not all that happens. In any case, they – or some of them – were disappointed after the dialogue. One thing to remember is that the most

unsatisfied person went on sick leave soon after that, and did not attend the next dialogues. Perhaps her explosion was against something else; her negative feelings were not just from this dialogue, but evidently also from other things. Her strong expression of dissatisfaction may have affected the reactions of the others, when they had their turn to say how they felt.

### *The eight dialogue*

On the December 11, 1998 there were nine participants plus myself. For the first time I started by raising a question about the communication culture of the organization. Earlier I had asked something like “What do we want to talk about today?”, so this time my approach was different. I had interviewed many members of the organization, and the comments about tensions and a bad conversation culture made me begin with this question. They considered my question, and also pondered why one member was on sick leave. Another notable detail was that one member had prepared tarts and coffee with candles for a Christmas party. So, we started by eating delicious tarts.

Afterwards they evaluated the dialogue as the best up until then. The average of scores was 2.1 (the previous measured dialogue was 1.5). The drawings about the course of the dialogue are illustrated in Figure 12. I was quite satisfied after the dialogue; I felt that there had been a new kind of persistence in our inquiry.



**Figure 12.** *Dialogue 8: Drawings of the participants*

### *The ninth dialogue*

On January 8 1999 there were eight participants plus myself. We started as usual by drinking coffee and having many conversations going on at the same time. I conducted an exercise in which the participants were reminded of bad and good communication experiences, so that they could reflect on their actions. Later there was much silence, which may mean that the people were relaxed or were concentrated. I felt that the intensity was quite high: people were concerned about the dialogue in a positive way.

I also liked the dialogue because there was a lot of laughter. In all of the dialogues there were moments of laughter, but this one felt somehow lighter and yet deeper.

### *The tenth dialogue*

The last dialogue was held on January 22 1999. Now only seven persons attended plus myself. This dialogue was evaluated by the participants as the best: the average score was 2.5 on the scale of -3 to +3. The last two measured dialogues (eight and tenth) were clearly better than the firsts three. One notable observation was that many of metaphors were used.

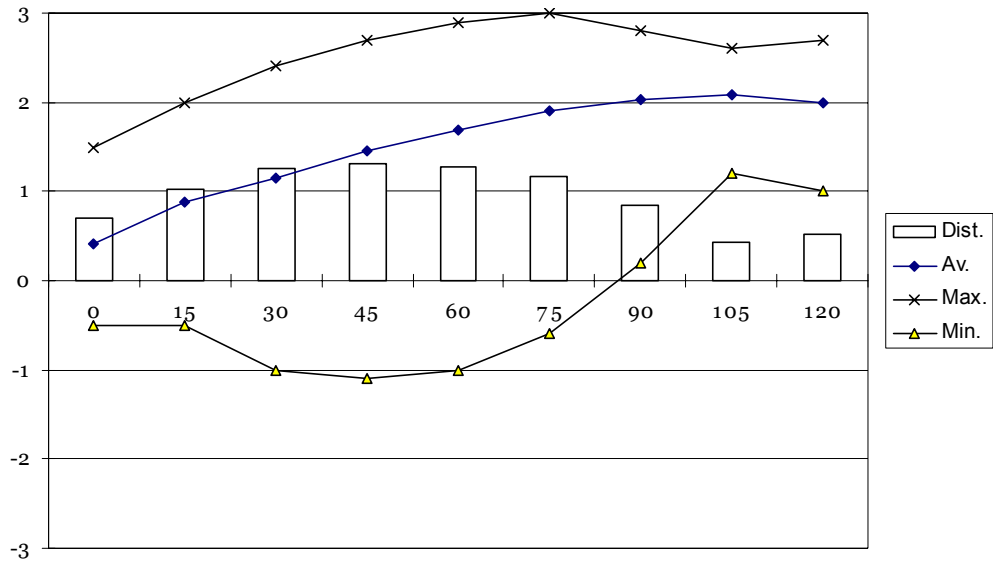
I consider this dialogue in many ways different from the other sessions: first, it was the last of the 10 sessions; second, we spoke at length about Christianity, and its basic assumptions; third, the atmosphere was quite light and inspired throughout the whole dialogue; and fourth, I did not limit myself so much, and I said what I thought. So I believe my influence was strong, but still I would say that no one guided the dialogue.

We started by speaking about my research, and how it was going, how would the effects of the dialogue show in the work group, had I been surprised about the parish organization, studying theology, changes in leadership, consultants and their “money making”, how it was luxurious to sit there in a dialogue, the development of computer, etc. The conversation started easily, and we were all absorbed by the flow of the dialogue.

My feeling after the dialogue was quite good, although I was still a little confused thinking: “Was this it?” I thought we should maybe have talked more about the workplace directly, but the conversation had been very enjoyable and interesting; I was inspired and full of energy. I personally felt that I had new insights, and my thinking became clearer.

As in the eighth dialogue, the drawings of the participants were quite good. These are presented in Figure 13.





**Figure 13.** *Dialogue 10: Drawings of the participants*

#### 4.2.2 Case B

##### *The first dialogue*

Case B's first dialogue was held on January 15 2002. We met in a conference room around a coffee table. There were 11 participants plus myself. Their goal was presented first, which was to more deeply understand their core, meaning success factors or resources. Then I presented the idea of the dialogue, and we began to speak.

- Hyvä kiitos. Ja sitten mä ajattelin alottaa tän dialogin ihan erityisellä tavalla, joka on keino, mitä mä usein alotan dialojeja. Ja se on se, että jokainen vuorollaan puhuu tästä aiheesta, mikä nyt on tänään aihe, taikka jostain muusta, mikä sillä hetkellä tuntuu tärkeältä. Niin jokaisella on mahdollisuus puhua siitä minuutti. Ja se minuutti on niinku sen ihmisen aikaa, että saa olla myös hiljaa sen minuutin jos siltä tuntuu. Ja kun me ollaan yks tämmönen kierros käyty niin sen jälkeen sitten.. niin voidaan puhua vapaasti.

*(Beginning of dialogue 1)*

The phrases in the starting round immediately started to explore the question of their core. Below is an excerpt from the first dialogue.

- Mitä meidän core voi olla, niin kirjoitin siitä kiihkolistalle sen sähköpostin, jossa oli tota.. semmonen 2003 visio, joka muodostu keskustelussa Mn kanssa. Mulle se core

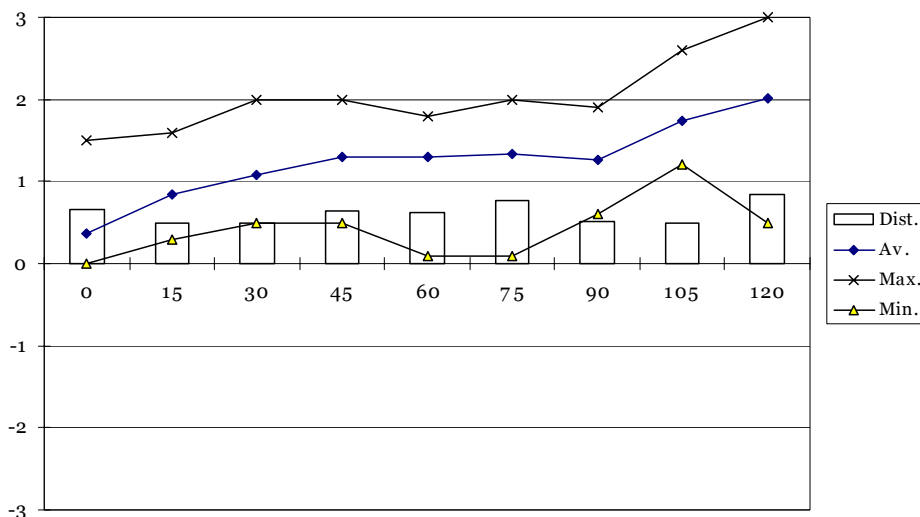
löytyy oikeestaan siitä, että on hemmetin paljon niinku.. laajemmasta osaamista, josta saadaan sitten yht'äkkiä tehtyä semmosia pieniä oivalluksia. Ne on näitä tuotteita. Mutta tota.. tällä hetkellä se, jos ajatellaan että mikä pitäis olla meidän se erinomaisuus, niin tota niiden tuotteiden tekeminen ei vielä oo niin riittävää.. riittävän suurella osalla se erinomaisuus, että meidän se.. jos se tuotteen tekeminen on se meidän core tällä hetkellä lepää ehkä liikaa vaan yhden henkilön tai muutaman henkilön harteilla. Muussa tilanteessa, jos unohdetaan se, että tehdään.. ? fujiksimprosta jotain komiikkakurveja, niin meidän core löytyis mun mielestä siitä että me osataan oikeesti yhdistää.. erityisissä asioissa niin.. monta osaamisen kenttää.

- Ping!

- Mulle toi core on.. tulee mieleen sellaiset asiat, jota.. ihan vielä muutama kolme neljä sellasta asiaa joita pitää siinä otsan takana, kun mä mietin ja.. pohdin ja mietin ja suunnittelen, että ihan jotain sellasia muutamia lauseita. Mä haluaisin että tästä tulis jotain, muotoilisin sellaisii lauseita, jotka mä voin sitten ripustaa työpisteeni esiin, ja tää on se, mitä B 2003 tekee ja jotain sellaista vähän niinku.. ydinreaktorin core on sellasta plutoniumia, sellasta hyvin tiivistä ja sitten tota plutonium.. sitten sitten tällainen ydinreaktio tuottaa sieltä sitten höyryä ja lämpöä ja sähköä loppujen lopuksi, mutta haluaisin että meillä olis muutama tuommonen polttoainesauva.. ja ja polttoainesauvoja joiden ympärillä on tietysti vettä ja kaikenlaista koneistoo. Vettäkin.

*(Excerpts from the starting round from the dialogue nr 1)*

The results of the questionnaire gave an average score of 1.6 on the scale from – 3 to +3, which can be considered quite good. The drawings also show quite good evaluations from the participants. The same ascending trend from the beginning to the end of dialogue can still be seen as in Case A. The drawings are illustrated in Figure 14.



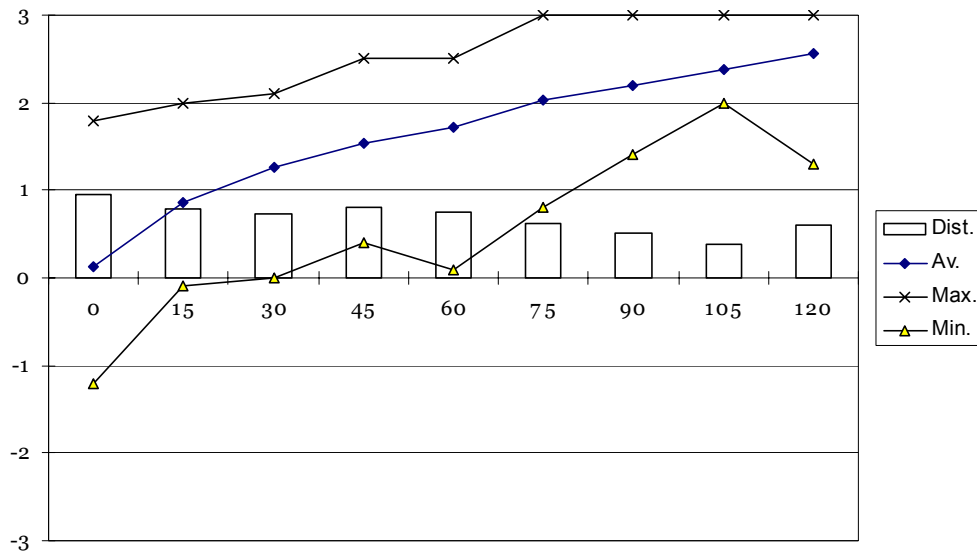
**Figure 14.** *Dialogue 1: Drawings of the participants*

### *The second dialogue*

The second dialogue very much continued the discussion that was started in the first. Many of the same themes came up and also the same problems. However, this dialogue ended in a shared insight in the form of metaphor of their organization.

The main theme in the dialogue circulated around the question: Are we an idealistic association or a business? In the end they discovered a very strong metaphor, which for them shed new light on their business.

The questionnaire gave an average score of 2.4, which is very high and reinforces the idea that the dialogue 2 was the best in Case B. Also the drawings, which are presented in Figure 15, clearly show that the participants experienced this dialogue positively.

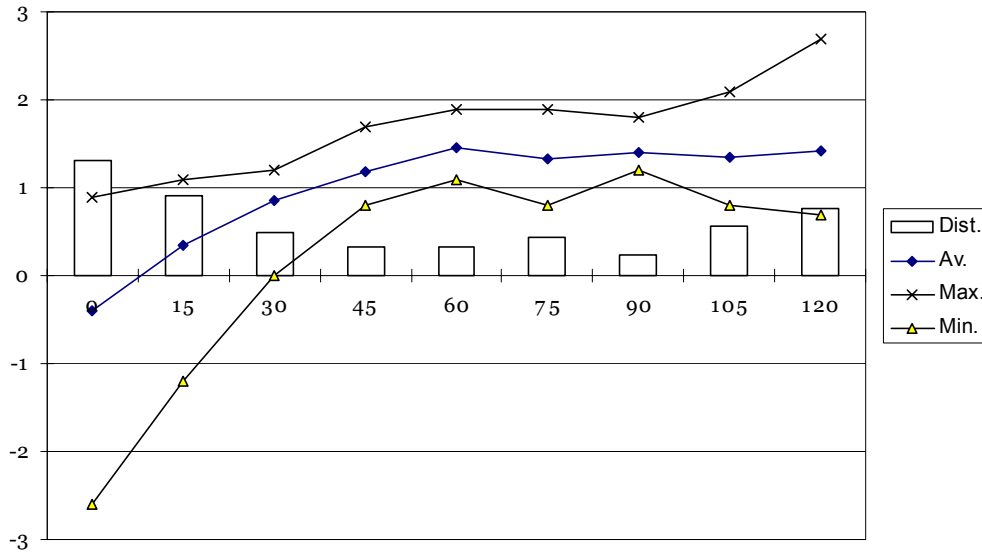


**Figure 15.** *Dialogue 2: Drawings of the participants*

### *The third dialogue*

The third dialogue was different. Where the first and second dialogues could be described as energy creating, the last could be described as energy sapping. For some reason only four persons participated. This could have made the dialogue tiring or disappointing. Participants experienced the dialogue as heavy and draining, which they expressed in the end round.

For the third dialogue the questionnaire score was 1.5, the lowest of the dialogues. However, I was surprised that it did not get even lower evaluations, because the whole course of this dialogue was fragmented and different from the others. Yet the drawings show clearly an ascension, which is seen in Figure 16.



**Figure 16.** Dialogue 3: Drawings of the participants

## 4.3 Results of the empirical study

### 4.3.1 Case A

#### *The first group of research questions*

The questions were: *How does dialogue theory help us to recognize and formulate a model for dialogue? What kind of phenomenon and process is the organizational dialogue suggested by Bohm, Isaacs, and Schein?*

The questions are already partly answered in subsection 3.3.2, where the model for dialogue, and analyzing the dialogues, was provided.

The actual analysis work was conducted as described in subsection 2.3.2. To examine this, I analyzed the five dialogues against the categories; I categorized every statement, and then calculated the relative quantity of each category. The values are presented in Table 7.

The categories are divided into five sections: 'Isaacs & Schein I', 'Isaacs & Schein II', 'Isaacs & Schein III', 'Isaacs & Schein IV', and 'Burbules'. The sections follow the models of Isaacs and Schein (see Table 6).

From Table 7 we can see how the dialogues have evolved according to the categories. In the left-hand column the categories are listed (e.g. 'frustration'). The second column shows the observations from the first dialogue. In the first row is the absolute amount for this category, e.g. for 'frustration' it is 24 phrases. The second row is the relative amount of the phrases in this dialogue, which is 24 divided by 337, or 7.12%. This means that 7.12% of all comments, in this dialogue, were in the category of 'frustration'.

The last column, labelled 'sum/av.', shows the sums of the absolute amounts of phrases, or the averages of the relative values. The last row also shows the evaluations of the participants as average values.

By knowing that an emotional conflict occurred in the fifth dialogue, which I interpreted as a turning point in the dynamics of the dialogues, we can confirm this by seeing that the category of 'conflict' shows clearly higher values than in the other dialogues.

Furthermore, we can see that the category 'revealing feelings', shows a slight decrease, but one of the clearest signs of change is in the category 'thinking as a group': the two first dialogues had 0.00%, while the last had a 1.97%, and the second to last a 0.67%. This is interesting, especially when it is compared to the evaluations of the participants through the questionnaires (see the next chapter), for the two last dialogues were clearly experienced as the best.

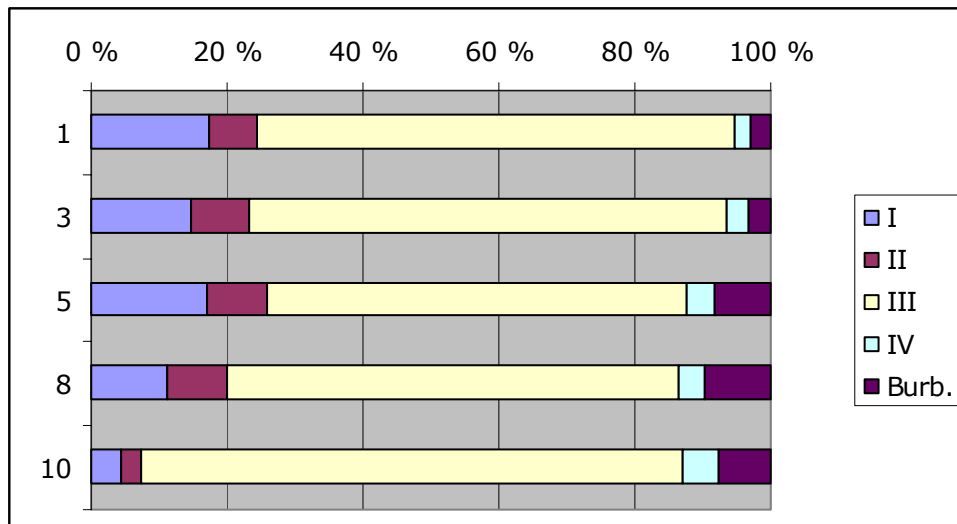
The same kind of increase can be observed in the categories 'trust', and 'concern', in the 'Burbules' section.

From Table 7 we can notice, by looking at the five sections, that 'Isaacs & Schein I' decreases from the first dialogue towards the last, from 17.21% to 4.37%. 'Isaacs & Schein II' stays at about the same level, as does section 'IV'. Section 'III' shows a slight improvement. But the last section, 'Burbules', shows a clear increase from the first dialogue to the last, from 2.97% to 7.75%, as illustrated in Figure 17.

The theory of Isaacs and Schein states that dialogues evolve from the first sections of the model towards the last sections, which could mean that the better the dialogue, the higher the values for the last sections. Here, the last dialogues received the best evaluations, so it seems true in this case as well. The categories in this case, which were created from Burbules' theory of a good dialogue, also seem to have been improved during the dialogue process.

**Table 7.** *The absolute and relative frequencies of categories of dialogues*

Dialogue nr	1	3	5	8	10	sum/av.
Frustration	24 7.12 %	31 8.18 %	51 7.59 %	24 4.05 %	15 2.11 %	<b>145</b> <b>5.81 %</b>
Defensiveness	34 10.09 %	25 6.60 %	63 9.38 %	42 7.08 %	16 2.25 %	<b>180</b> <b>7.08 %</b>
<b>Isaacs &amp; Schein I</b>	<b>58</b> <b>17.21 %</b>	<b>56</b> <b>14.78 %</b>	<b>114</b> <b>16.96 %</b>	<b>66</b> <b>11.13 %</b>	<b>31</b> <b>4.37 %</b>	<b>325</b> <b>12.89 %</b>
Expressing feelings	16 4.75 %	21 5.54 %	34 5.06 %	45 7.59 %	18 2.54 %	<b>134</b> <b>5.09 %</b>
Conflicts	1 0.30 %	1 0.26 %	14 2.08 %	0 0.00 %	2 0.28 %	<b>18</b> <b>0.59 %</b>
Suspension	7 2.08 %	10 2.64 %	11 1.64 %	8 1.35 %	1 0.14 %	<b>37</b> <b>1.57 %</b>
<b>Isaacs &amp; Schein II</b>	<b>24</b> <b>7.12 %</b>	<b>32</b> <b>8.44 %</b>	<b>59</b> <b>8.78 %</b>	<b>53</b> <b>8.94 %</b>	<b>21</b> <b>2.96 %</b>	<b>189</b> <b>7.25 %</b>
Checking the perceptions	3 0.89 %	4 1.06 %	16 2.38 %	10 1.69 %	10 1.41 %	<b>43</b> <b>1.48 %</b>
Revealing assumptions or roots of behaviour	41 12.17 %	35 9.23 %	63 9.38 %	84 14.17 %	107 15.07 %	<b>330</b> <b>12.00 %</b>
Clarifying symbols, analogies or metaphors	6 1.78 %	11 2.90 %	14 2.08 %	17 2.87 %	25 3.52 %	<b>73</b> <b>2.63 %</b>
Confronting assumptions	22 6.53 %	31 8.18 %	40 5.95 %	80 13.49 %	57 8.03 %	<b>230</b> <b>8.44 %</b>
Revealing feelings	12 3.56 %	24 6.33 %	33 4.91 %	14 2.36 %	19 2.68 %	<b>102</b> <b>3.97 %</b>
Playfulness	57 16.91 %	57 15.04 %	92 13.69 %	56 9.44 %	95 13.38 %	<b>357</b> <b>13.69 %</b>
Laughter	57 16.91 %	33 8.71 %	76 11.31 %	42 7.08 %	96 13.52 %	<b>304</b> <b>11.51 %</b>
Use of Metaphors	13 3.86 %	25 6.60 %	25 3.72 %	26 4.38 %	67 9.44 %	<b>156</b> <b>5.60 %</b>
Use of Analogies	4 1.19 %	14 3.69 %	6 0.89 %	7 1.18 %	28 3.94 %	<b>59</b> <b>2.18 %</b>
Insights	18 5.34 %	29 7.65 %	27 4.02 %	28 4.72 %	62 8.73 %	<b>164</b> <b>6.09 %</b>
Learning across subcultural boundaries	4 1.19 %	3 0.79 %	23 3.42 %	30 5.06 %	0 0.00 %	<b>60</b> <b>2.09 %</b>
<b>Isaacs &amp; Schein III</b>	<b>237</b> <b>70.33 %</b>	<b>266</b> <b>70.18 %</b>	<b>415</b> <b>61.76 %</b>	<b>394</b> <b>66.44 %</b>	<b>566</b> <b>79.72 %</b>	<b>1878</b> <b>69.69 %</b>
Silences	6 1.78 %	10 2.64 %	18 2.68 %	18 3.04 %	22 3.10 %	<b>74</b> <b>2.65 %</b>
Thinking as a group	0 0.00 %	0 0.00 %	2 0.30 %	4 0.67 %	14 1.97 %	<b>20</b> <b>0.59 %</b>
New shared meanings	2 0.59 %	3 0.79 %	9 1.34 %	1 0.17 %	1 0.14 %	<b>16</b> <b>0.61 %</b>
<b>Isaacs &amp; Schein IV</b>	<b>8</b> <b>2.37 %</b>	<b>13</b> <b>3.43 %</b>	<b>29</b> <b>4.32 %</b>	<b>23</b> <b>3.88 %</b>	<b>37</b> <b>5.21 %</b>	<b>110</b> <b>3.84 %</b>
Respect	6 1.78 %	3 0.79 %	13 1.93 %	8 1.35 %	13 1.83 %	<b>43</b> <b>1.54 %</b>
Trust	3 0.89 %	3 0.79 %	12 1.79 %	16 2.70 %	9 1.27 %	<b>43</b> <b>1.49 %</b>
Concern	1 0.30 %	6 1.58 %	30 4.46 %	33 5.56 %	33 4.65 %	<b>103</b> <b>3.31 %</b>
<b>Burbules</b>	<b>10</b> <b>2.97 %</b>	<b>12</b> <b>3.17 %</b>	<b>55</b> <b>8.18 %</b>	<b>57</b> <b>9.61 %</b>	<b>55</b> <b>7.75 %</b>	<b>189</b> <b>6.34 %</b>
<b>Sum</b>	<b>337</b> <b>100.00 %</b>	<b>379</b> <b>100.00 %</b>	<b>672</b> <b>100.00 %</b>	<b>593</b> <b>100.00 %</b>	<b>710</b> <b>100.00 %</b>	<b>2691</b> <b>100.00 %</b>
<b>Av. values from the questionnaire</b>	<b>1.32</b>	<b>0.97</b>	<b>1.47</b>	<b>2.09</b>	<b>2.54</b>	<b>1.68</b>



**Figure 17.** *Dialogues in Case A: The relative values of the sections in dialogues 1, 2, and 3. 'I' means the section 'Isaacs & Schein I', etc. The figure shows especially how the first section decreases from the first dialogue towards the last.*

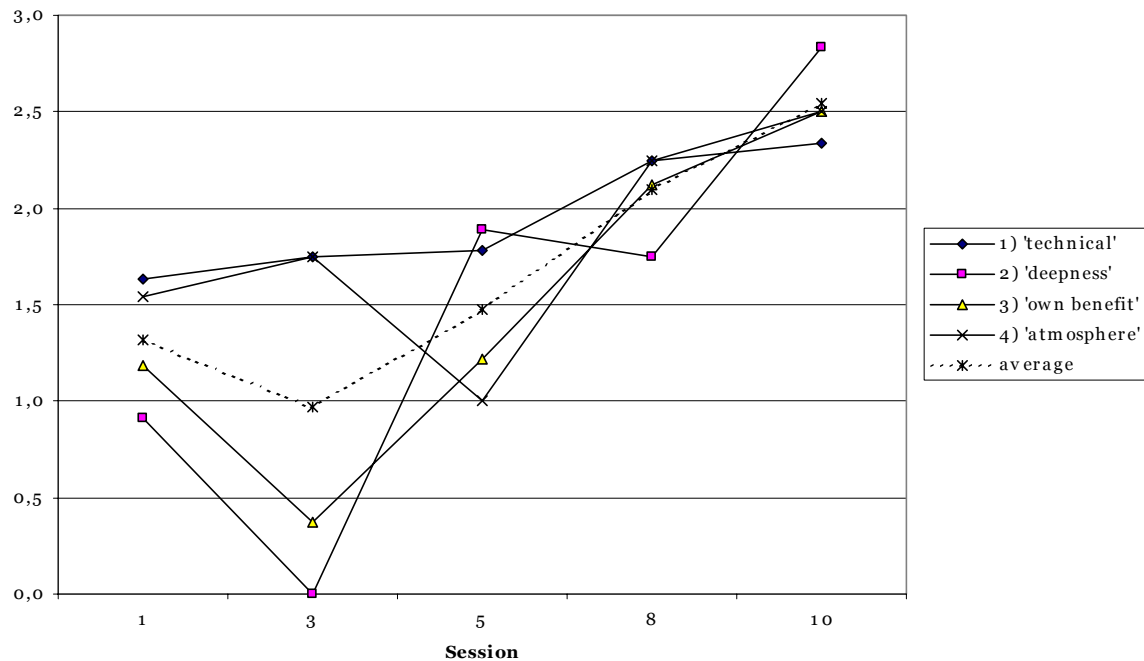
To summarize, evidences indicates that dialogues follow the models of Isaacs and Schein. In particular, some areas show that in this study there was a difference in the categories like 'thinking as a group', 'trust', and 'concern', as well as an improvement in the broader sections.

#### *The second group of research questions*

The questions were: *How do dialogues evolve? How is a good dialogue identified? What is a good dialogue? What benefits does a dialogue bring, especially in an organizational environment?*

Again, this is partly answered in the last chapter. We could see the evolvement of the dialogue process from the changes in the category analysis.

Furthermore, the participants evaluated the dialogues as having improved during the five-month period. In the interviews, many stated that the conversation culture in general was not very good there, nevertheless, in their numerical evaluations after the dialogues they gave better scores for the last dialogues than for the first ones. Additionally, some commented in the interviews that they noticed their dialogues had been evolving. Figure 18 shows how the eight and tenth dialogues clearly got higher scores than the first and the third dialogues.



**Figure 18.** Case A: The scores of the dialogue questionnaires. ‘Technical’ means “How well do you think the dialogue went in its entirety? (Listening, etc.)”, ‘Deepness’ means; “How deep and meaningful were the issues, assumptions, etc. that you reached?”; ‘Own insight’ means “How beneficial do you think the dialogue was for you?”; and ‘Atmosphere’ means “How was the general atmosphere in the dialogue?”

The figure shows how the third dialogue was evaluated as the lowest. What is interesting is how in the beginning of the dialogue series ‘deepness’ received the worst scores, but at the end was given the highest. It can be interpreted that a dialogue is experienced as “good”, when it is felt to be “deep”, which of course is quite natural. The order of the four questions reversed during the project. ‘Atmosphere’ was seen as worst in the fifth dialogue, and that is very well in line with the events, for in that dialogue we had a strong conflict. All the results of the questionnaires are shown in Table 8. The table illustrates some of my comments and observations about the course of events.



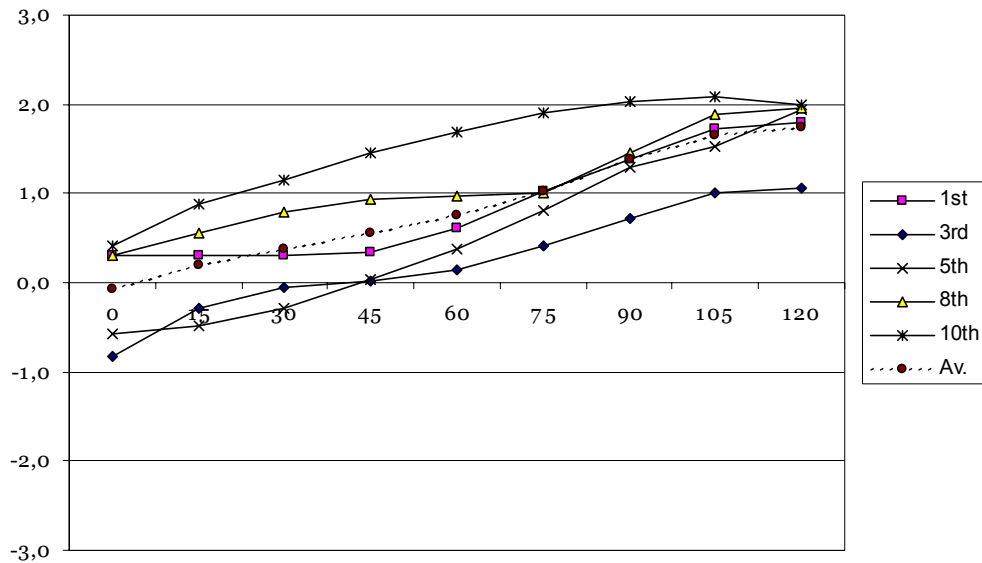
**Table 8.** *Results of the dialogue questionnaires*

	Dialogue 1 / 4.9.1998								Dialogue 3 / 2.10.1998								Dialogue 5 / 6.11.1998								Dialogue 8 / 11.12.1998								Dialogue 10 / 22.1.1999									
	Sample: 11 (11)								Sample: 8 (8)								Sample: 9 (9)								Sample: 8 (9)								Sample: 6 (7)									
All av.	-3	-2	-1	0	1	2	3	av.	-3	-2	-1	0	1	2	3	av.	-3	-2	-1	0	1	2	3	av.	-3	-2	-1	0	1	2	3	av.	-3	-2	-1	0	1	2	3	av.		
1) 1,9					4	7		1,6						2	6		1,8						2	7		1,8					2	2	4		2,3				4	2		2,3
2) 1,5				1	1	7	2	0,9			1	2	2	2	1		0,0						2	6	1	1,9			1	3	1	3		1,8				1	5		2,8	
3) 1,5				1	1	5	3	1	1,2			1		4	1	2	0,4						2	3	4	1,2				2	3	3		2,1				3	3		2,5	
4) 1,8					5	6		1,5						1	1	5	1	1,8					2		4	2	1	1,0				2	2	4	2,3				1	1	4	2,5
1,7	average: 1,3								average: 1,0								average: 1,5								average: 2,1								average: 2,5									
	The first dialogue was clearly tentative. Expectations were high and atmosphere positive.								In the fifth session a breakthrough happened: we spoke about a difficult issue that stirred up strong emotions. At the end the atmosphere was good.								The drawings of the questionnaire showed rare similarity (raising trend). We spoke about a "bad" conversation culture that was felt in the workplace.								The conversation was on a "higher" level than before, we spoke about God and Christianity and heritage, but also about the fears that this work commune has.																	
	Two persons left the group after the second dialogue. One because I had a "bad/wrong spirit", and the other because of her workduties.																Dialogues 6 and 7 were conducted without my presence. Only session 7 was recorded. I heard that dialogue 6 was hard, and 7 mild.																									

Moreover, the drawings of the participants, which illustrated the feelings concerning the course of the dialogue, showed improvement; the lowest scores in particular were reduced during the project (Figures 9, 10, 11, 12, and 13). The reason cannot be that those who gave the worst evaluations quit, because they were only present in the first dialogue. Figure 19 illustrates how the two last measured dialogues were seen as best in the drawings, especially the last one. The numerical evaluations, the drawings, and the interviews together suggest that the participants felt that the dialogues improved during the project. Moreover, my observations as well as my own feelings support this hypothesis.

The results of the categorizing analysis support the participants' measurements that the three last measured dialogues – the fifth, eighth, and tenth – were better than the first ones.

Moreover, the question "How is a good dialogue identified?" is already partly answered in the first group of research questions using the categorizing method (see the previous chapter). From this we can state that a good dialogue has the elements of 'thinking as a group', 'trust', and 'concern'.



**Figure 19.** Case A: Average drawings (progression of dialogues in time) of the participants

Method 3, the analysis of the end rounds, especially answers the question: “What benefits does a dialogue bring?” By repeatedly reading the end rounds of both cases, I created eight categories:

1. Dialogue concretely supports work
2. Dialogue promotes cooperation
3. Dialogue improves communication
4. Dialogue improves solidarity
5. Dialogue produces ideas
6. Dialogue works as a therapeutic
7. Dialogue increases energy and motivation
8. Dialogue promotes an understanding of the goals and functioning of the organization

The observations are shown in Table 9. This analysis highlights that in the long run the three following categories in particular are seen as being the benefits of the dialogue: Category 3 ‘Dialogue improves communication’, category 6 ‘Dialogue works as a therapeutic’, and category 7 ‘Dialogue increases energy and motivation’.

However, in comparison with the data from the questionnaire (which measured dialogues 1, 3, 5, 8 and 10) showing that the best dialogues were the last ones, we can look at dialogue 10, because dialogue 8 was missing the end round. Here we can notice, as well, that the categories 6 ‘Dialogue works as a therapeutic’, 7 ‘Dialogue increases energy and motivation’, and also 4 ‘Dialogue improves solidarity’, received high values.

**Table 9.** *Case A, analysis of the end sentences*

<b>Case A, analysis of the end sentences</b>											
<u>categories</u>		<u>1.</u>	<u>2.</u>	<u>3.</u>	<u>4.</u>	<u>5.</u>	<u>7.</u>	<u>8.</u>	<u>9.</u>	<u>10.</u>	<u>S</u>
1)	N	1									<b>1</b>
	%	5.56%		0.00%		0.00%				0.00%	<b>1.75%</b>
2)	N	1								1	<b>2</b>
	%	5.56%		0.00%		0.00%				8.33%	<b>3.51%</b>
3)	N	7		3	2	3	1		1	1	<b>18</b>
	%	38.89%		60.00%	40.00%	25.00%	25.00%		100.00%	8.33%	<b>31.58%</b>
4)	N			2		3				3	<b>8</b>
	%	0.00%		40.00%		25.00%				25.00%	<b>14.04%</b>
5)	N										<b>0</b>
	%	0.00%		0.00%		0.00%				0.00%	<b>0.00%</b>
6)	N	5			2	2				4	<b>13</b>
	%	27.78%		0.00%	40.00%	16.67%				33.33%	<b>22.81%</b>
7)	N	3			1	4	1			3	<b>12</b>
	%	16.67%		0.00%	20.00%	33.33%	25.00%			25.00%	<b>21.05%</b>
8)	N	1					2				<b>3</b>
	%	5.56%		0.00%		0.00%	50.00%			0.00%	<b>5.26%</b>
sum	N	18	0	5	5	12	4	0	1	12	<b>57</b>
	%	100.00%	0.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	0.00%	100.00%	100.00%	<b>100.00%</b>

In summary, I conclude that here, in Case A, the dialogues seem to evolve from the first dialogue through to the end of the process. All the analyses support this. Furthermore, the dialogues seem to evolve the way that Isaacs, Schein, and Burbules articulated, as was seen in the last chapter. A good dialogue seems to have the qualities they propose. The benefits, in this case, seem to be that a good dialogue works therapeutically, increases energy and motivation, improves solidarity, and improves communication.

### *The third group of research questions*

The questions were: *What kind of structure does a dialogue have? What are the phases of a dialogue? Is it possible to create a new model for dialogue on the basis of the empirical data, as well as new knowledge, and a new understanding of dialogue?*

To analyze the structures of the dialogues I first wrote down a condensed version of the course of a dialogue. Then I summarized it even more, and in the end I had an analysis of its narrative structure, as was described in subsection 2.3.2.

From this analysis I noticed that on the higher level the dialogues follow a certain course. I could recognize four different phases in a dialogue, which I describe below. However, there may be some preconditions that a dialogue would need, to evolve from one phase to the other, which I also discuss here.

The phases of dialogue are:

1. Creating a contact with others
2. Warming up themes
3. Major conversation
4. Integration.

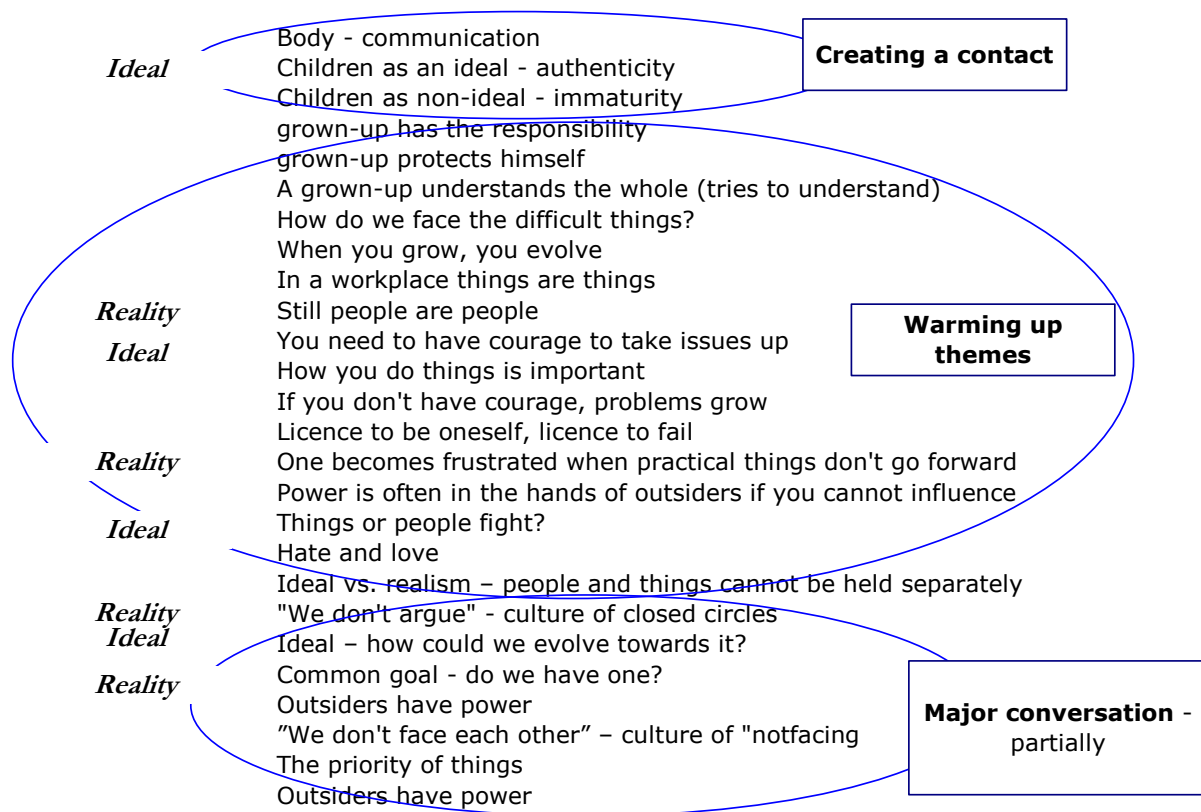
The first phase is the “small-talk” phase. In every session, participants began with very overall discussions, asking small-talk types of questions like “Who are coming?”, or “Where I can sit, is there a sitting order?” I noticed that I did not pay too much attention to these comments, but started “the real analysis” only after these comments. However, looking at all the dialogues, this phase seems to be a relevant and integral part of dialogue – a very human way to make contact with others before opening “the real” conversation.

In the second phase the temperature of the conversation starts to rise, and I call this ‘warming up themes’. Then many themes that people want to speak about are usually brought up. It could be felt as if the themes competed against each other: which theme would be the strongest! At the same time the participants find out which theme attracts them most.

If the ‘warming up themes’ phase manages to choose one theme, or in some cases two or more themes, the dialogue can evolve towards the phase that I call ‘major conversation’. There the participants seem to lose their sense of time, and the conversation has absorbed them partially or totally. Many would say that on that level “we now have a real dialogue”. Participants then mostly handle only one theme at the time, and it is explored from different points of view.

If the major conversation goes deep enough and is successful, then finally the dialogue can lead to the last phase, that I call ‘integration’. Integration means that suddenly the fragmented pieces of the conversation start to find their places; it may lead to insights, and, naturally, to feelings of integration. The whole picture of the conversation begins to be revealed. Even the comments which earlier may have been felt as non-fitting gain a broader meaning.

In Case A, the first dialogue evolved only partially to the ‘major conversation’ phase (Figure 20). The energy, intensity, or themes’ maturity was not enough to lift the dialogue to the ‘integration’ phase. In the figure, the middle part presents the narrative structure of the dialogue, condensed after two summaries of the transcript. On the right-hand side are the phases that I found, and on the left-hand side are higher-level explanations of the story.



**Figure 20.** Case A, analysis of the structures, dialogue 1

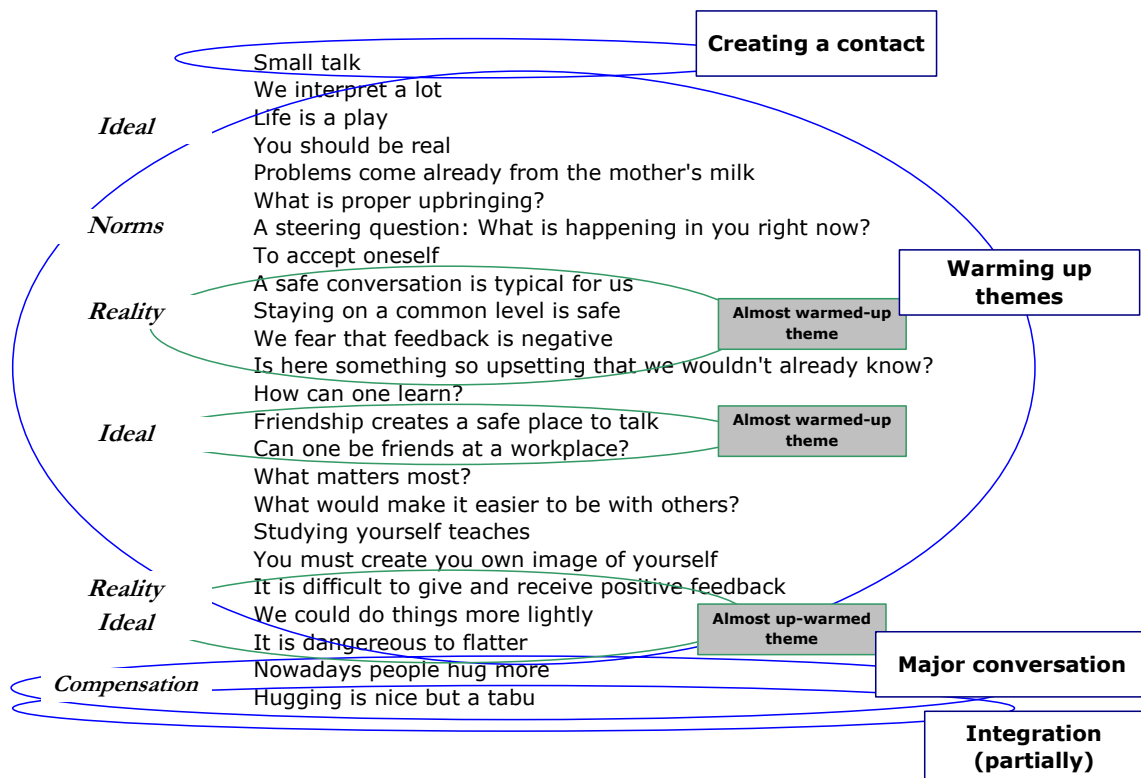
From Figure 20, we can see that in the 'warming up themes' phase there are many different subjects that participants brought up, e.g. children are authentic, grown-ups not; how to face difficult things; one has the right to be oneself; it's frustrating when things don't go forward; who has the power to decide what to do, etc. However, one comment leads to another, so actually, the dialogue is evolving all the time. The difference in the next phase, 'major conversation', is that here the conversation is still lacking the intensity, or the focus, which is normally felt in this phase. People are still searching for the "real topic", or "real contact with others", or trust, or something else. The last part of this dialogue is more focused, though, not so clearly as in the later dialogues. However, the last part does reach the level of 'major conversation'.

In the left-side column I have made comments concerning 'reality', and 'ideal'. This means that while doing the analysis I noticed that the conversation on an even higher level was actually following an interaction between the ideal, i.e. how things could be, and the reality, i.e. how things still are. In this dialogue, there is more talk about ideal than reality, which may reflect how the participants afterwards experienced the quality of the dialogue.

Here, maybe, the long ‘warming up’ phase serves the norm-creating process: the participants were groping with respect to what could be spoken about. It could be like a test of what is possible to take up, and what is not, depending on how others react to the themes. As well, when we are talking on a higher level, it is safer, so this phase could also serve the need for safety.

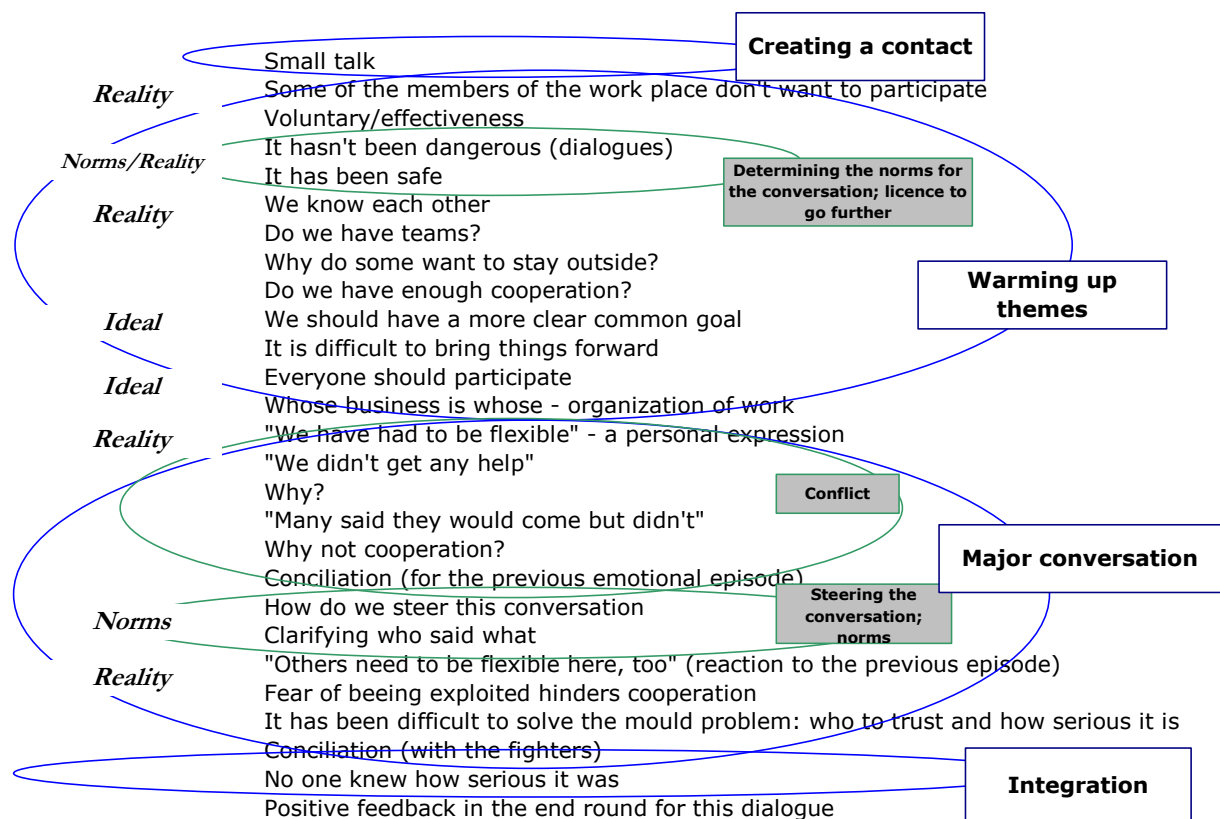
The third dialogue is more turbulent (Figure 21). Within the dialogue there are many very intense moments. Yet the conversation is heavy. Still, I consider that it reaches some kind of major conversation, and some kind of integration, even if partial; the integration in particular is quite light: it does not so much put the pieces of conversation in their place, (i.e. integrate) as induce relaxation and friendly feelings among the participants. The idea of hugging gives comfortable feelings, and all the participants can share and accept it. This is why I mark it in the left column as “compensation”. Participants may be compensating for the heaviness and frustration they felt during the dialogue by bringing up a light and enjoyable theme.

In the left-hand column my second comment is “norms”. It refers to the norm-creating process that I mentioned earlier; i.e. exploring how we are speaking right now, and how we should continue.



**Figure 21.** Case A, analysis of the structures, dialogue 3

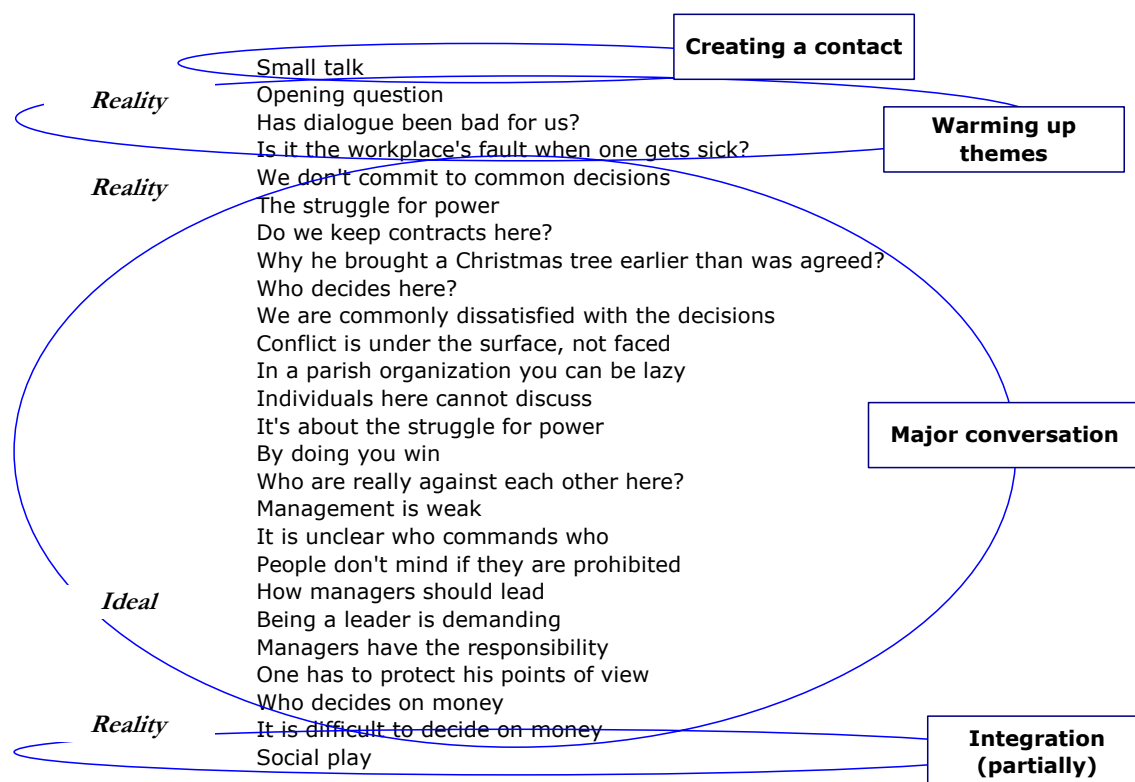
The fifth dialogue is still more turbulent (Figure 22). Perhaps all the earlier dialogues in the process had warmed up the participants and prepared them to tackle a bigger issue. Now there is more heat. I consider that this dialogue goes further than the previous ones, and that a kind of integration can be seen in the end: the participants find some kind of shared and accepted idea of the things they were talking about. I think that the ‘integration’ represents a culmination of the dialogue, where the fragments and pieces of discussion start to find their places. People also experience it as relaxation, or something to be enjoyed. They may feel that they had insights. Here, the integration goes deeper than in dialogue 3, because it more clearly puts the pieces in their places – everyone can agree that this is how it is, and participants can acknowledge that everyone has a legitimate viewpoint.



**Figure 22.** Case A, analysis of the structures, dialogue 5

Comparing the fifth with the previous dialogues, it seems that in the fifth, which was the “conflict dialogue”, there is more talk on the reality level: about how things really are here. There are also some strong episodes, when participants are speaking about the norms of conversation. Twice we spoke about how this kind of dialogue should be guided, if at all. The intensity of the conversation required that we check the rules.

Dialogue 8 is even more focused (Figure 23). The ‘warming up’ phase does not take so much time, the group quickly goes to their topic, and keeps on it for the whole dialogue. They are persistent, even if in the dialogue there are many viewpoints and even different themes, but all are contributing to the shared conversation. One comment leads to the other.



**Figure 23.** Case A, analysis of the structures, dialogue 8

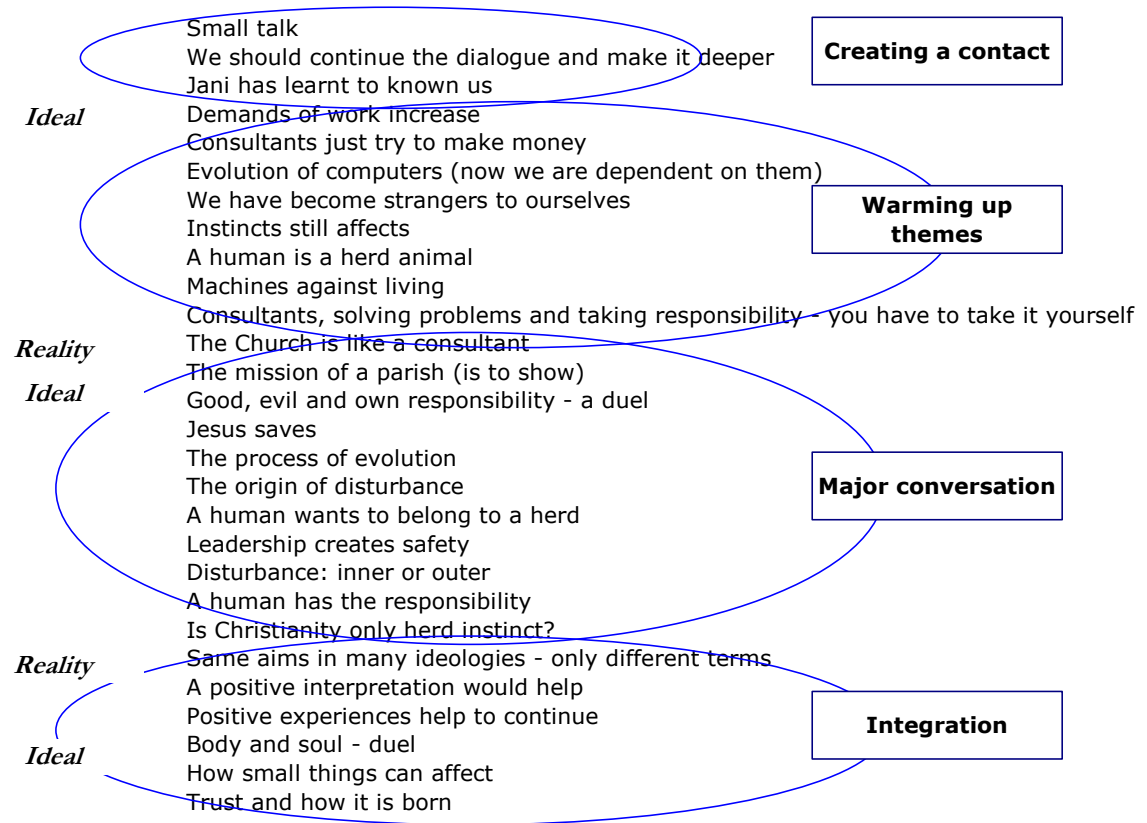
The focused nature of the dialogue can be seen also by looking at the left-hand column: reality is clearly dominating here, even more than in the former dialogue. In the end, the dialogue “rises up” to a more common ideal level, and then concludes in partial integration of ideal and reality.

The last dialogue, 10, has the longest integration (Figure 24). There, maybe the pieces are finding their places most perfectly, and the topics of the conversation are gaining meaning. I regard the central element in ‘integration’ to be the understanding of the wholeness of the conversation. Then the different topics no longer remain isolated, but become meaningful parts of the shared story.

What is interesting, compared with the former dialogue, is that the ‘integration’ happens on a very high, or common ideal level, which is quite contrary the dialogue 8. Still, why was this regarded as a good dialogue? It must be that thinking only that a conversation is on the reality level (i.e. how things



are here and now) is not solely a measurement of a good dialogue. Perhaps what is needed is balance, and interaction between reality and ideal. Then the integration may happen, when the abstract ideas can be interwoven with the reality.



**Figure 24.** Case A, analysis of the structures, dialogue 10

To summarize, for the third group of the research questions I conclude that in Case A, a new kind of structure can be seen, and a new model can be constructed comprising four phases: 1. Creating a contact with others, 2. Warming up themes, 3. Major conversation, and 4. Integration.

#### *Summary of the results of Case A*

Here, in this case, the dialogues seemed to evolve from the first dialogue onwards. Furthermore, the dialogues seemed to evolve the way that Isaacs, Schein, and Burbules articulated. A good dialogue appeared to have the qualities they propose. And particularly there were differences in the categories such as 'thinking as a group', 'trust', and 'concern'.

The benefits seemed to be that a good dialogue works therapeutically, increases energy and motivation, improves solidarity, and improves communication.

Furthermore, a new kind of structure could be seen, and a new model could be constructed comprising four phases: 1. Creating a contact with others, 2. Warming up themes, 3. Major conversation, and 4. Integration.

The analysis of the structures made it evident that how the dialogues evolved also depended on how the themes were handled. The “major conversation” component was longer in the last dialogues than in the first ones. In the first dialogues there was more “chaos” with, and among, all the themes, which was seen in the “warming up themes”. That part was often felt to be more chaotic. The “major conversation” phase may have been felt as the more absorbing. This may be the part that is often identified as “a real dialogue”. Also the “integration” part was clearest in the last dialogues. Integration is the culmination of the dialogue, where all the parts fall into place.

It was also evident from the structure analysis that the middle dialogues were the most turbulent. Moreover, especially in dialogue 8, there was a deep examination of the culture of the organization, which was clearly seen in the structure analysis: the participants spent most of the time facing the reality instead speaking about ideals.

#### 4.3.2 Case B

##### *The first group of research questions*

In this second case, to answer the first group of research questions the dialogues were categorized the same way as in Case A. The values are presented in Table 10.

In Case B, some issues can be seen emerging from the analysis. By knowing that dialogues 1 and 2 were felt to be good ones, and the last dialogue as not-so-good, some differences between these two groups become evident: for example dialogue 3 was totally lacking in the ‘conflicts’ category, while the other dialogues were not. Could it be interpreted that a good dialogue needs some conflicts? Moreover, dialogue 3 had at the same time the highest values in ‘respect’, and lowest in ‘trust’, and ‘confronting assumptions’. Could all these mean that participants were respecting each other so much that they did not take any risks, or genuinely confront each other?

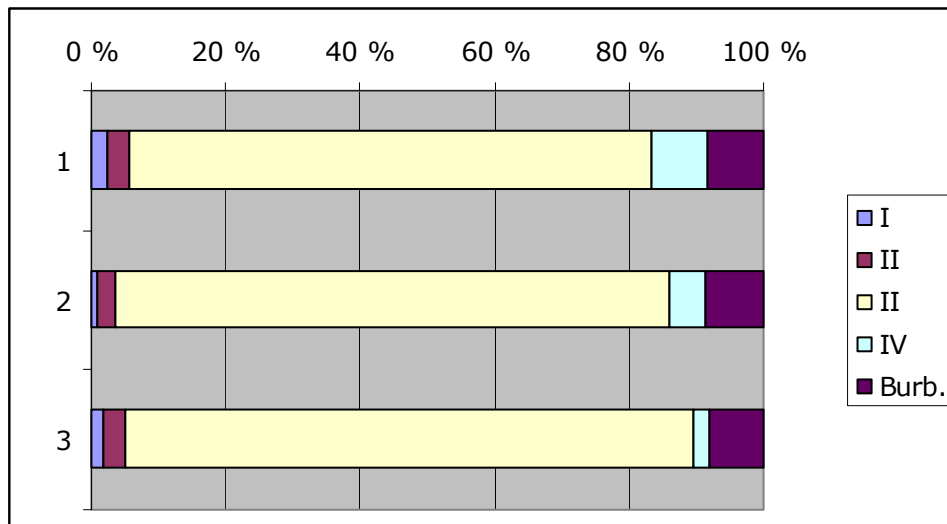
Furthermore, the last dialogue also had the lowest values in the categories ‘thinking as a group’, and ‘new shared meaning’. On the other hand, it had the highest values in the categories ‘checking the perceptions’, ‘revealing the assumptions or roots of behaviour’, ‘use of metaphors’, ‘respect’, and

‘playfulness’. Quite on the contrary, it had the lowest values in the category ‘laughter’; so much effort, but little fun.

By looking at the broader sections, ‘Isaacs & Schein I’, ‘II’, ‘III’, ‘IV’, and ‘Burbules’, we notice that the biggest difference between the two groups of dialogues is in section ‘IV’, whereas dialogue 3 got much lower values, 2.50%, than the others, 8.41% and 5.34% (see Table 10, and Figure 25). Within that section are the categories ‘thinking as a group’, and ‘new shared meanings’. Otherwise it is difficult to state that there are differences.

**Table 10.**      *The absolute and relative frequencies of categories of dialogues*

<b>Dialogue</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>sum/av.</b>
Frustration	8 1.77%	4 0.82%	5 1.39%	17 <b>1.33%</b>
Defensiveness	3 0.66%	0 0.00%	1 0.28%	4 <b>0.31%</b>
<b>Isaacs &amp; Schein I</b>	<b>11</b> <b>2.43%</b>	<b>4</b> <b>0.82%</b>	<b>6</b> <b>1.67%</b>	<b>21</b> <b>1.64%</b>
Expressing feelings	3 0.66%	4 0.82%	4 1.11%	11 <b>0.87%</b>
Conflicts	1 0.22%	1 0.21%	0 0.00%	2 <b>0.14%</b>
Suspension	11 2.43%	9 1.85%	8 2.22%	28 <b>2.17%</b>
<b>Isaacs &amp; Schein II</b>	<b>15</b> <b>3.32%</b>	<b>14</b> <b>2.87%</b>	<b>12</b> <b>3.33%</b>	<b>41</b> <b>3.18%</b>
Checking the perceptions	29 6.42%	59 12.11%	50 13.89%	138 <b>10.81%</b>
Revealing assumptions or roots of behaviour	54 11.95%	50 10.27%	60 16.67%	164 <b>12.96%</b>
Clarifying symbols, analogies or metaphors	29 6.42%	102 20.94%	59 16.39%	190 <b>14.58%</b>
Confronting assumptions	78 17.26%	55 11.29%	23 6.39%	156 <b>11.65%</b>
Revealing feelings	5 1.11%	4 0.82%	5 1.39%	14 <b>1.11%</b>
Playfulness	30 6.64%	21 4.31%	29 8.06%	80 <b>6.33%</b>
Laughter	13 2.88%	8 1.64%	3 0.83%	24 <b>1.78%</b>
Use of Metaphors	45 9.96%	47 9.65%	41 11.39%	133 <b>10.33%</b>
Use of Analogies	18 3.98%	22 4.52%	16 4.44%	56 <b>4.31%</b>
Insights	48 10.62%	20 4.11%	11 3.06%	79 <b>5.93%</b>
Learning across subcultural boundaries	2 0.44%	13 2.67%	7 1.94%	22 <b>1.69%</b>
<b>Isaacs &amp; Schein III</b>	<b>351</b> <b>77.65%</b>	<b>401</b> <b>82.34%</b>	<b>304</b> <b>84.44%</b>	<b>1056</b> <b>81.48%</b>
Silences	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 <b>0.00%</b>
Thinking as a group	30 6.64%	24 4.93%	9 2.50%	63 <b>4.69%</b>
New shared meanings	8 1.77%	2 0.41%	0 0.00%	10 <b>0.73%</b>
<b>Isaacs &amp; Schein IV</b>	<b>38</b> <b>8.41%</b>	<b>26</b> <b>5.34%</b>	<b>9</b> <b>2.50%</b>	<b>73</b> <b>5.42%</b>
Respect	9 1.99%	9 1.85%	10 2.78%	28 <b>2.21%</b>
Trust	5 1.11%	4 0.82%	0 0.00%	9 <b>0.64%</b>
Concern	23 5.09%	29 5.95%	19 5.28%	71 <b>5.44%</b>
<b>Burbules</b>	<b>37</b> <b>8.19%</b>	<b>42</b> <b>8.62%</b>	<b>29</b> <b>8.06%</b>	<b>108</b> <b>8.29%</b>
<b>Sum</b>	<b>452</b> <b>100.00%</b>	<b>487</b> <b>100.00%</b>	<b>360</b> <b>100.00%</b>	<b>1299</b> <b>100.00%</b>
<b>Av. values from the questionnaire</b>	<b>1.55</b>	<b>2.36</b>	<b>1.50</b>	<b>3.90</b>



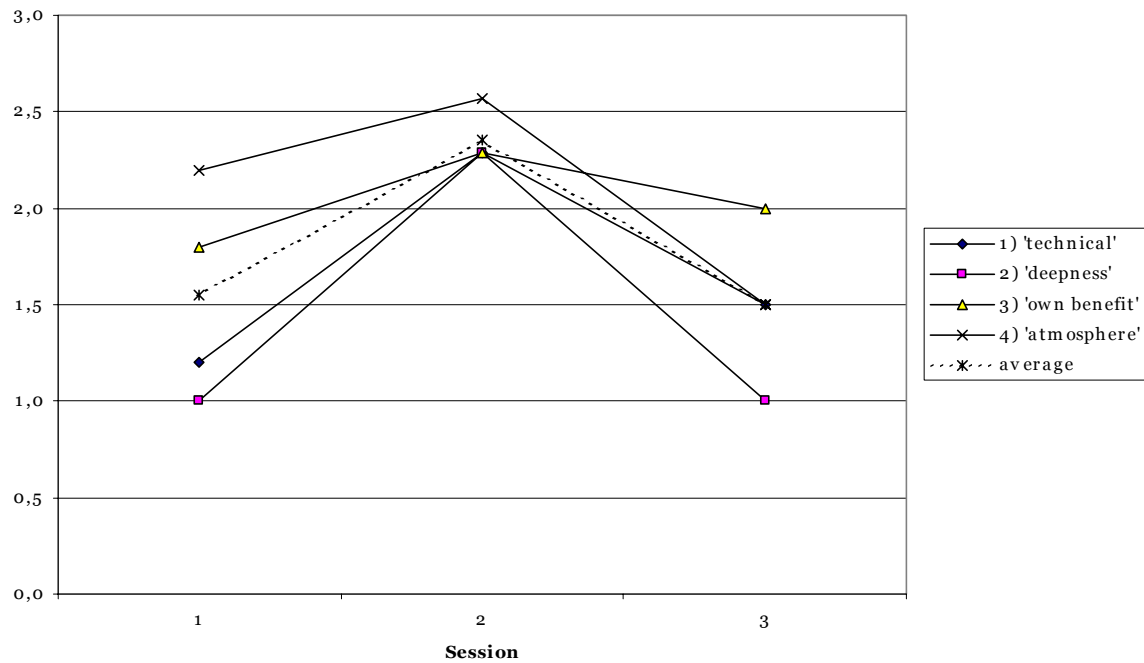
**Figure 25.** *Dialogues in Case B: The relative values of the sections in dialogues 1, 3, 5, 8, and 10. 'I' means the section 'Isaacs & Schein I', etc.*

To summarize, in Case B it is more difficult to say how well the dialogues followed the models of Isaacs and Schein, partly because the case consists of only three dialogues. However, there were some quite clear differences, especially if the “good ones”, dialogues 1 and 2, were compared with the “bad one”, dialogue 3. Then we can see that categories like ‘thinking as a group’, and ‘new shared meanings’ make a difference, as do the categories ‘conflict’, ‘respect’, ‘trust’, and ‘confronting assumptions’.

#### *The second group of research questions*

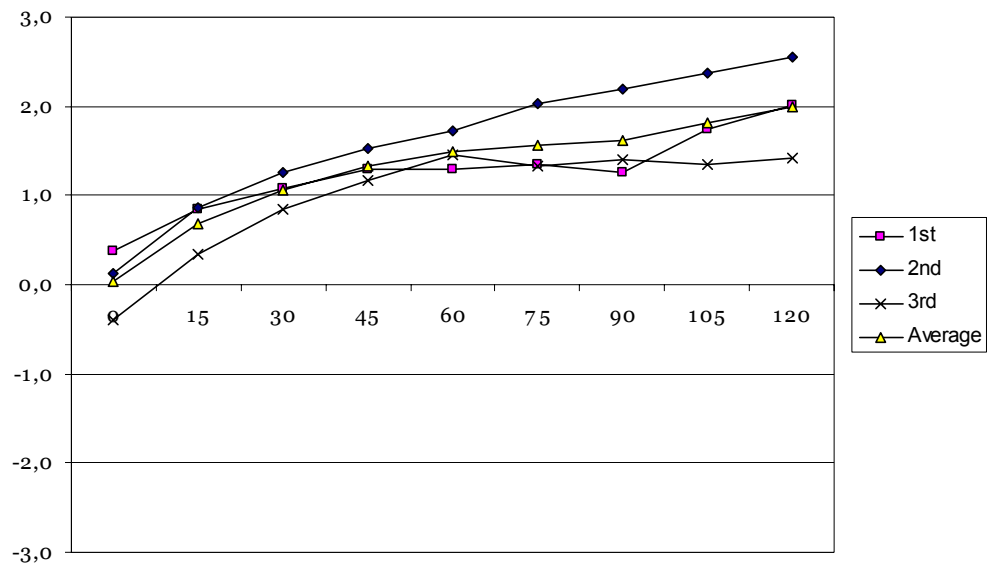
As mentioned, the three dialogues can be put into two categories: the first two as “good ones” and the last as “bad”. I base this categorizing on how I experienced the dialogues, and also, partly, on what the results of the questionnaire say. I felt that the two first ones were highly energetic, and the last one was lacking energy. Figure 26 shows the scores the participants gave the dialogues on the scale from -3 to +3: Dialogue 1 got 1.6, dialogue 2 got 2.4, and dialogue 3 got 1.5. However, as we can see, the last and the first got almost the same value. I still argue that there was, in reality, a bigger difference in the quality of these two dialogues. Even if the numbers are close to each other, my evaluation, as the observer in these dialogues, gives me confidence to argue this way.

Having only three dialogues, we cannot really see if there are some trends, but it is possible to compare them with Case A, and also to make the “classification” as mentioned before into “good” and “bad” ones.



**Figure 26.** Case B: The scores of the dialogue questionnaires. 'Technical' means "How well do you think the dialogue went in its entirety? (Listening, etc.)", 'Deepness' means; "How deep and meaningful were the issues, assumptions, etc. that you reached?"; 'Own insight' means "How beneficial do you think the dialogue was for you?"; and 'Atmosphere' means "How was the general atmosphere in the dialogue?"

Figure 27 shows how the participants drew the course of a dialogue. On average, all the dialogues evolved over time, which means that the dialogues became better towards the end of every dialogue. It can also be seen that the second dialogue had higher curves than the others.



**Figure 27.** Case B: Average drawings (progress of dialogues) of the participants

With method 3, the analysis of the end rounds, two categories came up in Case B: 8 ‘Dialogue promotes understanding of the goals and functioning of the organization’ and 7 ‘Dialogue increases energy and motivation’. However, if we look especially dialogue 2, which was considered the best, we notice two categories of high values: 8, and 5 ‘Dialogue produces ideas’. The results are shown in Table 11.

**Table 11.** Case B, analysis of the end sentences

Case B, analysis of the end sentences					
categories		<u>1.</u>	<u>2.</u>	<u>3.</u>	<u>5</u>
1)	N	1			<b>1</b>
	%	6.67%	0.00%	0.00%	<b>2.56%</b>
2)	N	1	2		<b>3</b>
	%	0.00%	8.33%	16.67%	<b>7.69%</b>
3)	N	2	4		<b>6</b>
	%	13.33%	0.00%	33.33%	<b>15.38%</b>
4)	N	2			<b>2</b>
	%	0.00%	16.67%	0.00%	<b>5.13%</b>
5)	N	1	4	2	<b>7</b>
	%	6.67%	33.33%	16.67%	<b>17.95%</b>
6)	N				<b>0</b>
	%	0.00%	0.00%	0.00%	<b>0.00%</b>
7)	N	6	3		<b>9</b>
	%	40.00%	0.00%	25.00%	<b>23.08%</b>
8)	N	5	5	1	<b>11</b>
	%	33.33%	41.67%	8.33%	<b>28.21%</b>
sum	N	15	12	12	<b>39</b>
	%	100.00%	100.00%	100.00%	<b>100.00%</b>

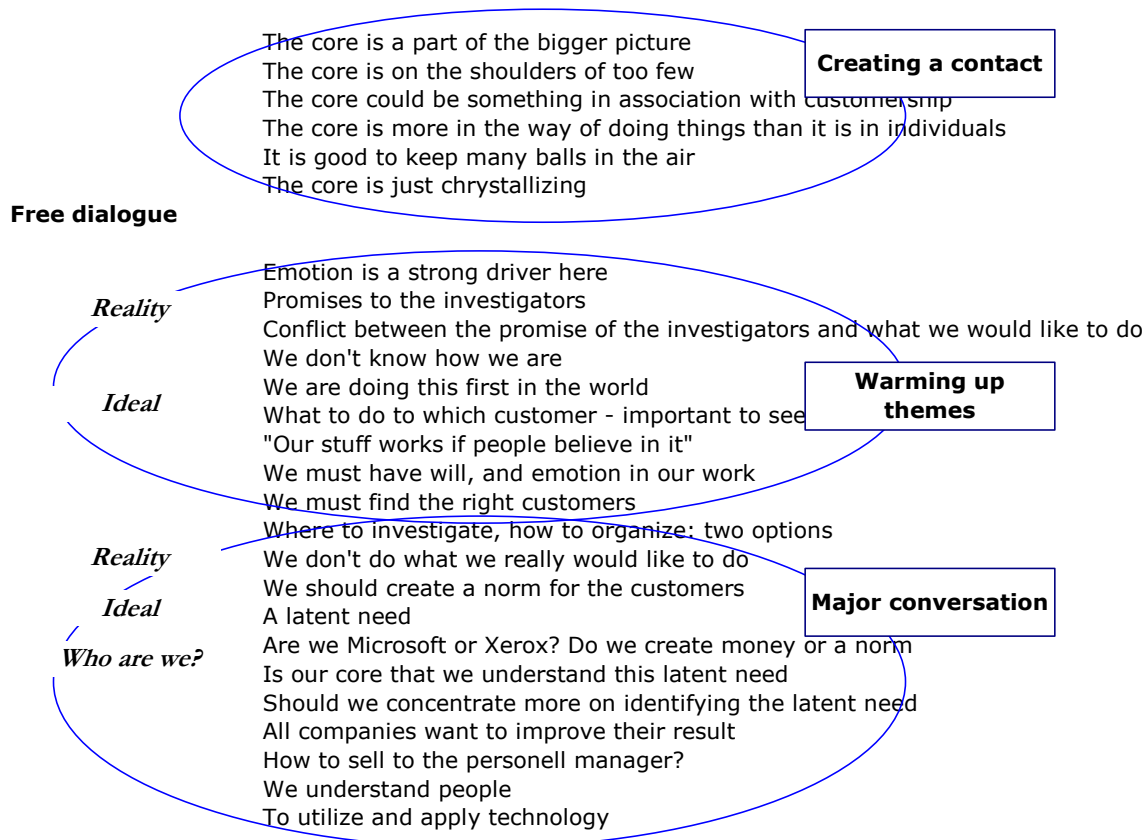
To summarize, combining the results from this and the previous chapter, there is only weak evidence of categories ‘thinking as a group’, and ‘new shared meaning’ reflecting the good qualities of dialogue. Nevertheless, the benefits the dialogues bring, are, in this case, that dialogue promotes the understanding of the goals and functioning of the organization, produces ideas, and increases energy and motivation.

### *The third group of research questions*

I created a new model for dialogue when I analyzed the dialogues in Case A. I was then able to check how it suits Case B. Having done this analysis, I can argue that the model works also in this case. The results of this analysis are presented here.

The dialogues in Case B had a slightly different approach than in Case A: we had a starting round where everyone was given one minute to talk about whatever they wanted to. It served at the same time as a means of creating contact, and to “pre-warm” the themes.

#### **Starting round**



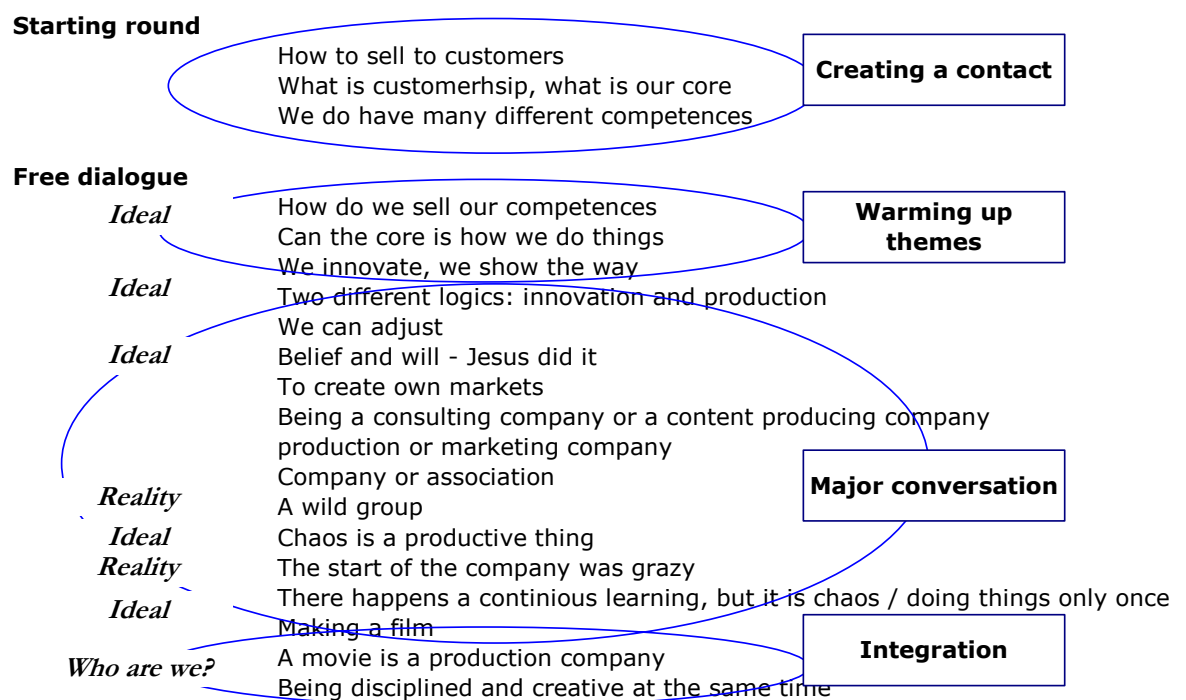
**Figure 28.** Case B, analysis of the structures, dialogue 1



In dialogue 1, after the starting round, the ‘warming up’ evolved towards the ‘major conversation’ (Figure 28). Even if the dialogue was very rich in metaphors and analogies, was intensive, and created a lot of energy and enthusiasm among the participants, it still did not have a real ‘integration’ phase. The participants enjoyed it, but the feeling of getting all the pieces in their places did not arise. However, the whole dialogue seemed to answer the question “Who are we?”

In dialogue 2 there was perhaps the clearest integration of all the dialogues in both cases (Figure 29). The participants created a story, which energized everyone and gave meaning to all the inquiries from the first dialogue. It was like having the second part of two-part dialogue. Participants in this dialogue created a metaphor which was found to give new inspiration, especially concerning who they are, and what they do.

Here, the talk is on the ideal level; e.g. participants were using many metaphors about themselves. Still, this metaphoric language may have been converted to a more pragmatic level in their minds, in a way that an outsider may have difficulties following. As Nonaka (1995) states, a dialogue can transfer tacit knowledge.

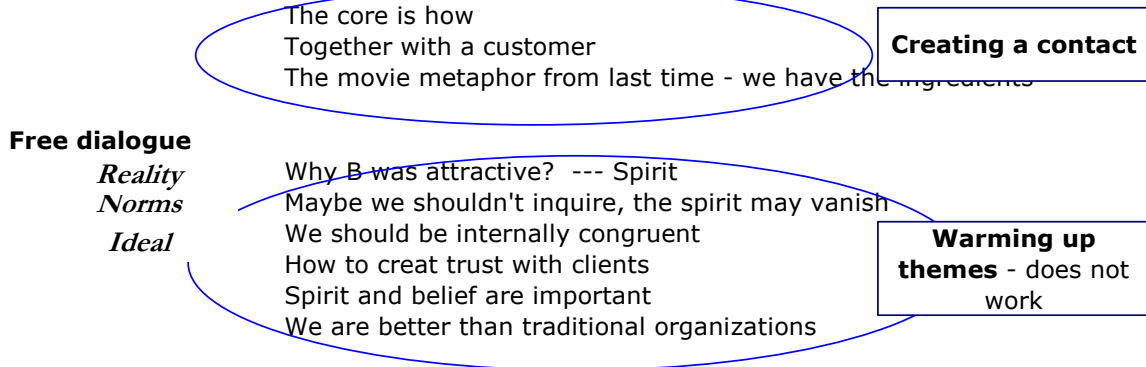


**Figure 29.** Case B, analysis of the structures, dialogue 2

The last dialogue was half-done: it did not work at all (Figure 30). Even the warming up was unsuccessful: the participants could not create enough energy.

There were two major differences between this dialogue and the previous ones: 1) only 1/3 of the participants attended, and 2) one person took an inquirer's role, she asked questions and the other answered. In any event, the result was that the free-ranging dialogue could not happen. Participants became passive – they may have become the prisoners of their roles.

#### Starting round



**Figure 30.** Case B, analysis of the structures, dialogue 3

To summarize the new model fits well for Case B also. The structure analysis brought to light new information, e.g. the interaction of the reality and ideal.

#### *Summary of the results of Case B*

My own observation, based on my experience after many dialogue processes and the results of the questionnaire, was that the first two dialogues were on a high level – they were “the better ones” – and that the last dialogue was on a lower level – “the worst one”. The analysis of the end rounds supports this idea: the participants stated the same.

Looking at the analysis against the theory of Isaacs and Schein, the categories ‘thinking as a group’, and ‘new shared meanings’ get particularly high values. They therefore may reflect the good qualities of dialogue. Even so, the benefits the dialogues bring, are, in this case, that dialogue promotes the understanding of goals and the functioning of the organization, produces ideas, and increases energy and motivation.

The structures of the first two dialogues were quite similar to each other; however, dialogue 2 reached a clear integration phase, which dialogue 1 did not. Dialogue 3 did not reach higher than the “warming up themes” phase.

### 4.3.3 Cross analysis of the cases

Comparing the results from both cases, an evolvement of dialogues can be seen, and this seems to follow the qualities of a good dialogue as stated by Isaacs, Schein, and Burbules. Particularly strong is the category ‘thinking as a group’, which was clearly recognized in both cases as a sign of a good dialogue.

From the analysis of the end sentences, when both cases are compared, two categories stand out (Table 12): 3 ‘Dialogue improves communication’, and 7 ‘Dialogue increases energy and motivation’. These two categories were clearly above the others, both got over 20% of statements, 25.00% and 21.88%, or 46.88% together!

From the same analysis it is also possible to see the difference between Case A and Case B. Whereas Case A, in addition of those two categories mentioned above, has high scores for 6 ‘Dialogue as therapeutic’, and 4 ‘Dialogue improves solidarity’, Case B has high scores for 8 ‘Dialogue promotes the understanding of the goals and functioning of the organization’, and 5 ‘Dialogue produces ideas’. Using this difference, Case A could be called a group searching for solidarity, and Case B a group searching for support for their business.

**Table 12.** *Analysis of the end sentences, all results*

categories		Case A										Case B					all
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	S	1.	2.	3.	S	
1)	N	1										1	1			1	2
	%	5.56%		0.00%		0.00%					0.00%	1.75%	6.67%	0.00%	0.00%	2.56%	2.08%
2)	N	1									1	2		1	2	3	5
	%	5.56%		0.00%		0.00%					8.33%	3.51%	0.00%	8.33%	16.67%	7.69%	5.21%
3)	N	7		3	2	3	1		1	1	1	18	2		4	6	24
	%	38.89%		60.00%	40.00%	25.00%	25.00%		100.00%	8.33%	31.58%	31.58%	13.33%	0.00%	33.33%	15.38%	25.00%
4)	N		2			3					3	8		2		2	10
	%	0.00%	40.00%			25.00%					25.00%	14.04%	0.00%	16.67%	0.00%	5.13%	10.42%
5)	N											0	1	4	2	7	7
	%	0.00%		0.00%		0.00%					0.00%	0.00%	6.67%	33.33%	16.67%	17.95%	7.29%
6)	N	5			2	2					4	13				0	13
	%	27.78%		0.00%	40.00%	16.67%					33.33%	22.81%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	13.54%
7)	N	3			1	4	1				3	12	6		3	9	21
	%	16.67%		0.00%	20.00%	33.33%	25.00%				25.00%	21.05%	40.00%	0.00%	25.00%	23.08%	21.88%
8)	N	1						2				3	5	5	1	11	14
	%	5.56%		0.00%		0.00%	50.00%				0.00%	5.26%	33.33%	41.67%	8.33%	28.21%	14.58%
sum	N	18	0	5	5	12	4	0	1	12	12	57	15	12	12	39	96
	%	100.00%	0.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	0.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

The reason for these differences comes clearly from the needs of the organization. Case A emphasized therapeutic needs, the need to improve togetherness and solidarity, and the need to make the workplace more communicative. Case B engaged in dialogue to understand the company’s “core”, their real intellectual asset. These two aims also seem to have been met by the dialogues’ benefits, as expressed by the participants.

The dialogues in Case A improved over time, which is not possible to say so clearly in Case B. However, there was in Case B an improvement from the first to the second dialogue, and the third could be seen as an exception. But also in Case A dialogue 3 was lowest, which actually may have something to do with

the increasing willingness to go deeper in the following ones. Yet, dialogue 3 in Case B was not in the same category, because there were also other reasons for the lower quality: for example, for the time-scheduling problems there were only a few participants, which I consider the real reason for the low quality.

Furthermore, the newly created model for dialogue seems to fit both cases. It brings to light more information, and clarifies well the evolution of a dialogue.

## 5 Discussion

In this chapter I describe my primary findings, and discuss their meanings, generalizability, and validity. I also describe my model for organizational dialogue.

### 5.1 The main results

My primary purpose in this study was to explore dialogue in an organizational context, to increase our understanding about the type of phenomenon it is, to identify its phases, and to construct a renewed model for organizational dialogue based on empirical data and the models of Isaacs and Schein, and Nonaka.

#### 5.1.1 *Dialogue can evolve through the four phases (compared with the models of Isaacs & Schein) – the strongest indicators are “thinking as a group” and “trust”*

All the dialogues in both cases can be arranged according to the model I created from the findings of the analysis of the structures. The four phases of the model are:

1. Creating a contact with others
2. Warming up themes
3. Major conversation
4. Integration

To evolve from one level to the next, are needed certain preconditions; for example, to move from the warming up phase to the major conversation phase, some topic needs to become the main subject of the discussion. From the major conversation level to the integration level, acceptance and understanding need to be found for the whole dialogue, when all parts of the conversation get their place and meaning in the larger picture. It also seems evident that a chain of dialogues warm up the same themes until in one dialogue it is mature enough to be really looked at. This happened in Case A, where the same issues were brought up again and again. Also in Case B, the same conversation continued in a way, from dialogue 1 to dialogue 2.

How do these four phases fit with the models of Isaacs and Schein? Indeed, they too have named four phases, which are discussed thoroughly in the theory part of this study, and presented again in Table 13 compared with the findings of this study.

The phases in Isaacs and Schein are in line with each other, and I see them saying about the same thing, but with different emphases: while Isaacs expresses the state of the group, Schein articulates the outcome of the state, e.g. when there is instability of the container, there is deliberation of the safety.

My findings are surprisingly in accord with Isaacs's and Schein's models. Still, some differences are seen. Isaacs's first level has elements that I put into my second phase; for example, e.g. "a lot of tacit, unexpressed differences in perspectives" is stated more in my model in the second phase, "warming up themes". But these differences are minor.

All three models have different emphases: Isaacs is talking about the state of the group, Schein the outcome of the state of the group, while mine is more focused on the activity of the group, or the way the content of dialogue is handled.

Moreover, the newly created model of dialogue also resonates with the idea of *Ba* of Nonaka and Konno (1998). The "major conversation" phase has many of the same elements compared with how they describe *ba* as a space or a process, which "*can* emerge in individuals, working groups, project teams, informal circles, temporary meetings, e-mail groups, and at the front-line contact with the customer" (Nonaka & Konno 1998, italics my own). *Ba* may be very close to the feeling of "major conversation", when participants are absorbed in the dialogue.

The Integration phase in my model comes close to the idea of the "fusion of horizons" of Gadamer (1979). However, the "fusion of horizons" may also be included in the "major conversation" phase (as *ba* also overlaps the integration phase). Perhaps the "major conversation" phase can be seen as the beginning of the fusion, and when integration actually happens the fusion is completed.

From the analysis of categorizing the transcripts of dialogues according to the models of Isaacs (1996) and Schein (1993) I found only a few indicators that clearly showed an improvement of the dialogue. Firstly, "thinking as a group", explained as "continuing the development of an idea; dialogue goes on its own", seems most accurately to predict the improvement of the dialogue. In both cases, it distinguished most clearly the differences between "good" and "bad" dialogues. This factor comes close to the true idea of dialogue, so it cannot be claimed to be a surprise.

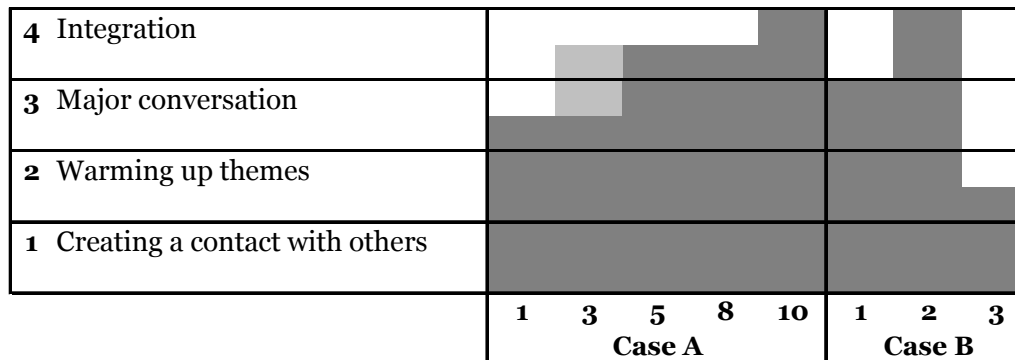
**Table 13.** *Isaacs's and Schein's models compared with the findings of the study*

	Isaacs (1996)		Schein (1993)		Roman (2004)	
1.	<i>Instability of the Container</i>	A lot of tacit, unexpressed differences in perspectives; The first crisis: "the need for the members to look at the group as an entity including themselves as observers and observed"; A choice point: do they start to suspend their views, or do they choose to defend previously held positions.	<i>Deliberation</i>	Feelings of disagreement, challenge, attack or misunderstanding;  Basic choice point: whether or not allow the feeling to surface	<i>Creating a contact with others</i>	Small-talk level, serves to establish a sense of security and a preliminary idea of one's placement in the group.
2.	<i>Instability in the Container</i>	Group starts to learn how to face frustration, "principally because the underlying fragmentation and incoherence in everyone's thought begin to appear." At this phase the "Container" can heat up, and it leads to  The second crisis: "crisis of suspension"; To manage this everyone has to be aware of it.	<i>Suspension</i>	Internal listening; accepting differences; building mutual trust More fundamental choice: whether or not to actively check the perception	<i>Warming up themes</i>	Participants start to bring up issues they consider meaningful. The topics can also be metaphors for something else, e.g. talking with symbols for the real topic (which may be difficult to express directly). Here, if participants find a common interest in the conversation, one or more topics can be chosen to be more specifically examined. This phase is usually experienced as fragmented, in which it is difficult to see how different topics fit together.
3.	<i>Inquiry in the Container</i>	This is a level where dialogue starts to be penetrating and even playful; The third crisis: a "crisis of collective pain". They begin to be aware of their separateness; This crisis is not necessary to solve for success in dialogue, and it also can take a lot of time to go through it.	<i>Dialogue</i>	Confronting own and others' assumptions; revealing feelings; building common ground	<i>Major conversation</i>	Here participants become absorbed by the conversation; usually they lose their sense of time. One comment leads to the other, they are constructing together an understanding of the issue. Different opinions are expressed.
4.	<i>Creativity in the Container</i>	Thinking changes – words reveal too rough to express the delicate understandings that occurs. People may even fall silent.  A sense of meaning in a new way, "metalogue" or "meaning flowing with"; The group <i>is</i> its meaning.	<i>Metalogue</i>	Thinking and feeling as a whole group; building new shared assumptions, culture	<i>Integration</i>	The conversation reaches its culmination – an insight that clarifies the issue they are talking about. Different opinions get their places and become accepted – it does not mean that differences vanish, but there is, instead of conflict, peace or relaxation, and often enjoyment. The conversation can be seen as a whole, where different parts have their places.

Secondly, the elements from the theory of Burbules (1993), like "trust", i.e. "showing trust towards other(s), or in situations, e.g. taking risks, going to unknown areas, etc.", and "respect", i.e. "showing respect towards other(s)", as well as "concern", i.e. "Being persistent, appreciating the possibility to explore, taking a chance to go deeper, continuing the elaboration, and showing interest towards the issue and the other(s)," also seem to be accurate indicators. This suggests that when these elements are in the conversation, it has good possibilities of becoming a real dialogue.

Then there is the question of the evolvement of dialogue in the process, i.e. when conducting many dialogues, how did the dialogues evolve? From Case A the results show that an improvement occurred. From Case B, it is impossible to

say, partially because there were only three dialogues. On the other hand, dialogue 2 was better than 1, which does support the idea of improvement. The statements in the end rounds in both cases support this hypothesis very much: improving communication was seen as the highest benefit of dialogue. This will be discussed later in this chapter. Figure 31 presents the dialogues as they were seen according to the new model.



**Figure 31.** *The levels of dialogues according to the new model. Dark area represents fully observed phase, grey area represents partly observed phase. Both cases are illustrated.*

In Case B, dialogue 3 did not reach the “real dialogue” level. Why did this case not follow the same improvement path as Case A? It could be that one person took the role of an investigator and asked questions to the others. As a consequence the dialogue became flat and passive. There were no trusting and courageous comments. And the participants did not give up, but tried hard to get something out of it. It could have gone differently if they had in fact “given up” – relaxed – and let the conversation flow freely.

For me it seems that “giving up” is a central element in the success of a dialogue. By “giving up”, I mean letting attention go freely to the discussion. It is also felt as relaxation, or maybe a better description is relaxed awareness. Bohm (1987) talks about “suspension”, which is similar to “giving up”. He means “the ability to hold many points of view in suspension, along with a primary interest in the creation of common meaning”. It demands the capability that Gadamer (1979), as well, proposes: to push our own prejudices aside. These also include ideas about what a dialogue should be.

Usually people have many ideas about what good dialogue is and what the right topics are, but when these diminish they are more receptive to learning and to insight. People already have topics in mind when they come to dialogues, and these topics guide their statements. The “topics” can also include the need to have support, admiration, the need to relieve tension in oneself and others, previous disappointments (which need compensation or even revenge), the need to talk about one’s own situation and history, etc.



What else can affect the evolution or the success of dialogue? Burbules (1993) says that dialogue must be learned, and we learn the skills especially in our childhood: how our parents, friends, teachers have communicated with us; have they listened carefully, what have their attitudes been? He argues that only by being in communicative relations with mature persons can we learn dialogue; dialogue cannot be learned from books. It is important to learn the skill to be concerned about the communication process and other people. People have different abilities for dialogue: some already have an emotional burden, and that affects their contribution. The categorizing showed that when participants stated that the dialogues developed, the frequencies of the factors trust, respect, and concern rose simultaneously. However, at the end of the dialogue session, people seemed to be more harmoniously in the same mood, while at the beginning people were in different moods, which can be observed, for instance, from their drawings: the differences are larger at the beginning than at the end. But many people already have, perhaps from their childhood, very strong basic feelings, like anger, and this can also affect how they contribute in a dialogue. Some are frequently angry at the leaders, who can become, for example, a father image (projection of father). Moreover, the levels of participants' vulnerability differ, and that too affects their contribution.

However, it is difficult to say within the limitations of this study how much these psychological elements affect the evolution of dialogues. That is a subject which belongs to other studies, and which actually has already been studied in psychological research. The connection to organizational dialogue still exists, as all the aspects that concern human beings.

In summary, these findings support the reliability of the dialogue theory. One of the leading questions of this study was to confirm the models of Isaacs (1996) and Schein (1993), and check the background theory against the empirical study. As well, I aimed to create more understanding of the dynamic of dialogue, which I feel these findings will create.

### 5.1.2 *Dialogue improves communication*

As stated earlier in the text, the quality of the dialogues improved over time. In other words, this means that their communication became better.

In the end rounds, participants expressed most often of all that conducting dialogue improves the quality of communication, i.e. participants learn to communicate better through dialogue (see subsection 4.3.3 Summary of observations). Why, then? The reasons may be: 1) solely arranging time and space to meet and talk is a kind of exercise, 2) being exposed to the exchange of thoughts can create more understanding between the members of the organization, which is a good base for communication, 3) the structure of the Open Dialogue Method supports listening and a shared examination of issues.

Many stated that in the dialogues they were able to achieve better communication than normal.

On the other hand, it is not so common to allow time for good conversation. The idea of the Open Dialogue Method provides for two hours' time to discuss what matters most. Two participants in Case B articulate it clearly in the end round:

Joo, näitä asioitahan on tietysti.. Se mikä tässä dialogihommassa on hyvä, tää on vähän niinku tasapainosempaa keskustelua. Tässä on kuitenkin joku ulkopuolinen henkilö, tai jollain lailla niinku sillai niinku, ihmiset vähän niinku osaa, vähän niinku funtsii mitä ne sanoo ja miten ne sanoo. (2)

Päästiin hyvin alkuun ja mun mielestä se on niinkun.. tällanen että tässä dialogissa on jotain aina se, että sä Jani istut siellä, niin se ehkä tekee, että me ollaan vähän niinku tv-studiossa, niin niin tota, luultavasti sen että, tää on ehkä niitä harvoja, harvoja kertoja jolloin me ollaan keskusteltu ihan sikamielenkiintoisista aiheista näin rauhallisesti. Ettei niinku puhuta toinen toistemme päälle koko ajan. (4)

*(Case B, dialogue 1, a piece from the end round)*

HH sanoo ”joo (liikaa äänessä) ... ja mä oon ens kerralla sitten...(naurua) Ihan kivalta tuntui tai siis just se että pystyy puhumaan asioista niin että kun siltä mistä ittestäsä tuntu ilman että tarvii miettiä että ’mitäköhän noi nyt musta ajattelee kun mä sanon näin?’... Sitä on kaivannu! tässä lyhyen ajan mitä nyt täälläkin olen ollu töissä niin... niin välillä (työntekijä) toivois että nostettaisiin se kissa pöydälle... toinen toiseen suuntaan ja toinen toiseen suuntaa... ihan hyvä (keskustellu kaikista asioista)”

Jh sanoo ”(fortsätter...)”

To sanoo ”jaa det känns bra på det sättet att man får ... säga sina åsikter utan att det börjar genast ifrågasätt att ’varför säger han så här, varför tycker han så här?’... och väldigt ofta är det så att.. när vi annars pratar och umgås så här analyserar man genast att varför varför tycker så där och varför säger ... och alltid ... kanske man inte behöver göra det alltid utan ... det finns utrymme för olika åsikter och ... och du tycker så där... ’okei med det!’... det är liksom.. att man inte genast får anfallar att man inte tycker som du... att ’varför tycker du så där?’... och på det sättet det har kännats bra idag vi skulla ha kunnat... kunna få ha olika åsikter och bara få säga utan att ifrågasätta det här... klockan gick nog väldigt fort idag” (naurua)

Ir sanoo ”ihan ... olen siihen tuli semmonen mieleen että kun sä sanoit että ... tuntuu että... tapahtuu jotain hyvää ja mullakin on semmonen tunne että lopussa mennään myönteiseen suuntaan ... ja koin ainakin sen myönteisenä ja... sama vaiva mullakin (nauraa) mä päätän aina kun mä menen johonkin kokoukseen että ’nyt pidä suus kiinni ja kuuntele, etkä puhu, etkä puhu mitään että kuuntele

kerrankin mitä toiset sanoo' mutta siten mä huomaan kuitenkin että aina mä puhun siellä kun (nauraa)... kuitenkin huomaan kuulevani oman ääneni ja sitten mun täytyy vaan hyväksyä se, tai ehkä se on tarkoituskin kokouksessa että puhutaan (naurua) kun vaan muistaa sen että toisetkin saa (nauraa)"

Ti sanoo "toi on vissiin aika yhteinen kokemus, kun minäkin ajattelin että mä oon puhunut (nauraa) liikaa... Mutta mua yllätti se että... nyt kun ensimmäinen kerta ei ollu esityslistaa... minkäänlaista edessä muuta kuin se että puhutaan niistä asioista mitkä tuntuu merkittäviltä niin... keskustelu kiertyi sitten näihin tavoitteisiin (naurahtaa) joista on aika vähän puhuttu... Myönnän... niistä pitäis enemmän puhua, että aika hyvä esityslista tuo ettei oo mitään esityslistaa"

*(Case A, dialogue 1, a piece from the end round)*

---

Mun mielestä meidän organisaatiostahan on sillä tavalla tota.. opettavaista niin, että täällä joutuu odottamaan puheenvuoroa, ett ei voi puhuu toisen päälle, kun yleensä kun me puhutaan niin se on aika kaoottista, niin että me puhutaan aina toistemme päälle ja sillei, ett tässä on tavallaan sillä tavalla ollu strukturoitu keskustelu niin ett on aina odotettu ett toinen on.. puhunu loppuun ja sitten vasta puhunu. Ett se on sillä tavalla, tota.. opettavaista ja kasvattavaa. (4)

*(Case A, dialogue 3, a piece from the end round)*

As mentioned before, Burbules (1993) and de Maré (1991) agree that dialogue must be learned; i.e. it takes time. However, already the interventions in these two organizations show that the quality of communication can be improved in a very short time. Only the structure of the Open Dialogue Method guided participants to better communication. It is another question whether the improvement in the quality of communication was spread in the organization or was this limited solely to dialogue sessions.

In any event, the method itself seems to support the application of Argyris's (1990) and Schon's double-loop learning. Also listening, and expressing concern, seem to be reinforced by this method. These are also the vital elements of dialogue according to Isaacs (1996) and Burbules (1993).

Because this discovery – dialogue improves communication – was strongly supported by both cases, it is also a good argument for generalization.

### *5.1.3 Dialogue can create a deeper and shared understanding of the purpose and functioning of an organization*

Being motivated, and understanding the goals and the bigger picture are interconnected, as Gustavsen or Habermas also asserts. In the dialogues there were many episodes when participants talked about themselves, how they did

their work, and what they were aiming for. That unavoidably creates a deeper understanding of their goals and of how their organization function. It is also felt as inspiring, perhaps even empowering, as the following excerpt shows.

Tää tarinan kertominen itelle itestä, niin se on se, mitä me ollaan itse asiassa tehty tässä tänä iltana, tänään esimerkiksi. Paljon enemmän ku silloin edellisellä kerralla. Saa nähdä miten seuraavalla kerralla. Sitä meidän täytyy varmaan tehdä, niinku kaikki pääsee osallistumaan tähän tarinan kerrontaan. Ett on se mitä tahansa, mihin johtopäätökseen me nyt näiden kolmen session jälkee tullaan, niin joka tapauksessa tavallaan kaikilla pitäis olla mahdollisuus osallistua tähän samanlaiseen tarinan kertomiseen.

*(Case B, dialogue 2, a piece from the end round)*

It seems to me that dialogue inherently leads to this kind of discussion. Perhaps this has something to do with the deep human need to create meaning and justify human existence (compare e.g. with Bohm's idea of original dialogues in indigenous tribes).

Discussions about the dynamics of the organizations occurred often in the cases under study. These conversations clarified how the organizations functioned. This is in synchrony with de Maré's (1991) articulation of the purpose of dialogue: it is therapy for the group (society) to investigate its culture. Bohm (1991) also sees dialogue as a way for an organization to question purposes and goals that are seldom questioned. Furthermore, according to Schein (1996), dialogue is an essential part of a learning organization, as is for it to learn about its own culture. Below is an extract from one of those conversations.

C sanoo ”mutta tää meiän ongelma nyt tässä ( ) (huokaa) miksi me emme sitten voi puhua avoimesti... ihan just tommosesta käytännöllisestä asiasta, miksi se on niin hankalaa?... tietysti voi olla vaikea puhua joskus mun on pakko puhua omasta henkilökohtaisesta kokemuksesta, mutta ihan tommonen käytännön asia.”

Sn sanoo ”se on toisille vaan hirveen vaikeeta. Se on joillekin.. sanotaan nyt semmosille hiljasemmille ihmisille... se on tosiaan niin vaikeeta että sitä ei niinkun, kyl mä oon monta kertaa ihmetellyt sitä samaa ja... (naurahtaa) ja ajatellut että ’miks et voi sanoa? miks et voi sanoa?’ Mutta... se on vaan joillekin niinkun se on niinkun mulle se on hirveen helppo sanoa, mä mietin mä joskus ajattelen kun on vaikea asia mä pistän silmät kiinni ja sanon, ’pom!’. Että se on sitten poissa ja odotan seurauksia, mutta joillekin se on tosi vaikeaa... siis sanoa, yleensäkin sanoa yhtään mitään... paljon helpompi on tehdä se... siinä on kyllä iso ero, miten sen saa sen kielen kannan irti”

---

L sanoo ”musta tuntuu kun tässä ei nyt oo sitä niinkun Jh sanoi että ei syödä sitä niinkun tai ei ole sitä mahdollisuutta syödä toista pois että saisi itte sen paikan,

että kun täällä ei ole sitä niin täällä on vaan jonkinlainen sisäinen valtataistelu... että on tällaisia ihmisiä jotka haluaa että 'päätäkää mitä päätätte, minä haluan tehdä nyt näin koska minä haluan olla olevinaan se joka täällä päätää!'. Että siis ei halua luopua siitä tai niinkun ei luopua vaan... jos me esimerkiksi keskustelussa päätetään siitä niin ei voida niinkun... antaa periksi yhteiselle päätökselle jos se on vastoin sitä mitä minä haluan. Että siitä joutuu tavallaan siitä omasta periaatteesta tinkimään ja silloin se ei välttämättä kaikille sovi, että se on niinkun joku tällainen... menettäminen tai tällainen katotaan niinkun että 'nyt mulla ei oo enää mitään valtaa' että sen takia on tullut tällainen vaikka päätettäisiin niin 'päätäkää mitä päätätte mä teen kuitenkin näin koska minä itse haluan tästä päätää' että on niinkun liian monta päätäjää tai sellai... Jokainen haluaa itte sitten päätää ja jos just sitten tällaisia asioita ajatellaan niin ( ) tähän kirkolliseen systeemiin niin eikö seurakunnan tulisi vähän noudattaa vähän sitä joulun edistämistä että eiks se aika kaupallinen kun ruvetaan --- Niinkun tää just että miks täällä ei ... ei voida niin musta tuntuu vaan että ei ... on ihmisiä jotka haluaa niin 'minä nyt kyllä päätän tämän asian''

*(Case A, dialogue 8, extract)*

De Maré (1991) even articulates that dialogue can change the culture. He states that a new culture emerges when the old culture is questioned. According to him, conversations like the above, can transform the old patterns. However, this is difficult to prove, and would demand more time to study the organization.

It seems to me that in the dialogues there was a continuous interaction between "the reality of us" and "our ideal". This means that very often participants were talking about how they wanted things to be (ideal), and then at some points they were discussing their actual reality, which often involved courageous comments challenging the overall discussion. These led to a deeper understanding of the reality. Integration could happen if the reality and ideal were fit together.

De Maré (1991) talks about the spiral course of introjected, projected, reintrojected, and reprojected objects in dialogue. This means that the objects of the mind are brought into the dialogue between participants, which leads to a shared (external) investigation of the originally internal objects and finally, through insights, expands consciousness and develops the culture. In other words, the discussions of ideals are the objects of the mind, which are tested against the reality (first stating it aloud and then looking at how things actually are) and processed towards better values which then can be incorporated, or put in place of old values, in the culture. I would see this as the clarification of the interaction between ideal and reality that happened in dialogues. It is in this way strongly connected with the mechanisms that can change the culture of the organization.

#### 5.1.4 *Dialogue increases energy and motivation*

Increased energy and motivation was clearly seen as a benefit of dialogue: dialogue was experienced as energizing and inspirational (see subsection 4.3.3 Summary of observations). This was expressed directly and indirectly. Both cases showed this phenomenon, which is a strong argument for generalization. One statement that reached a saturation point was, when dialogue times had expired after about two hours, "Not now, now we are really talking!"

Sn nauraa "savu nousee"

Ti sanoo "just syttyi."

Jani naurahtaa "valitettavasti joudutaan nyt sammuttamaan."

*(Case A, dialogue 5, an excerpt)*

One reason why dialogue creates so much inspiration is that participants are talking about themselves, who they are as an organization, and what they are doing. When satisfying answers are found, people feel satisfaction, meaningfulness and clarity. Even if the answers are not found, it feels meaningful to search for them. Gustavsen (1992) has put real emphasis on this issue: the legitimacy, which motivates people, was earlier created by church and state but nowadays must be created through participation. Dialogue can create this participation. The inspiration and energy that the participants in both cases felt may sprout from the shared creation process: together they have created something, e.g. common meaning.

Mä itse asiass.. tai siihen ajatukseen, että nyt me niinkun löydettiin oikeestaan se, mikä niinkun, ei tarinatalo, okei, mä huomasin nyt, että tarinatalo on väärä ajatus, koska tarinatalo synnyttää sen ajatuksen jonka joku muu sitten tekee jutuksi. Kun me oikeestaan just tämmönen ryhmä, joka voi sen jutun tehdä, joko elokuvana, tuotteeksi, joka menee sitten niinku miljoonalle, tai tehä sen tota televisio-ohjelmaksi, joka menee sadalle tuhannelle, tai sitten teatterinäytelmäksi, joka menee sadalle henkilölle. Ja me tähdätään.. meidän niinku se suurin tavoite on, että me saadaan tehtyä niitä isoja elokuvia. Mutta ollaksemme me.. meidän täytyy saada silloin tällöin tehdä, muutama teatterinäytös, tietyille asiakkaille me tehdään se tota se tv-versio, ja sitten meidän se global reaching on niissä isoissa ja kovissa. (8)

*(Case B, dialogue 2, a piece from the end round)*

---

Mä itse asiassa löysin niinku itselleni palasen sitä corea sitten ja.. tästä keskustelusta. Tää keskustelu.. keskustelussa on ollu ihan tän aiheen ulkopuolellakin hirveen arvokas. ---

A frequent comment from the end rounds was that: “the last half an hour was a good dialogue”. The dialogues seem to become better as time passes – the last quarter or last third is usually the best, in 1½ to 2 hour dialogues. The beginning may feel heavy, but if that can be gotten through, the change may happen. It demands the ability to be in a state of vagueness (compare this to “giving up”, subsection 5.1.1.).

In Case A, for example, the ninth and the tenth dialogues were “flying”, the time was not noticed, and people enjoyed them. People commented more equally; there was not much of a feeling of somebody dominating. When a dialogue is “good”, no one seems to guide it, and people are absorbed in it. Bohm (1996) spoke about the spirit of dialogue, and how participants are absorbed by it. So, this absorption in conversation gives energy; and vice versa, when the discussion is interesting, people become absorbed.

### 5.1.5 *Dialogue produces new ideas*

As with the previous discovery, this too has much to do with creation. Especially in Case B, many metaphors were used concerning who the participants were, and what they did. They came up with many concrete ideas for improving their business.

Joo, mä ainakin virkistyin, ja olen iloisen toiveikas. Se H sano, että meillä on tässä monta semmosta juttuu mistä on puhuttu aikasemmin, mutta emmä tiedä sitten, on varmaan puhuttu aikasemmin, mutta mä ainakin sain muutaman oikein uuden oivalluksen jotenkin. Pääsin kattoo vähän eri silmin. (3)

(Case B, dialogue 1, a piece from the end round)

Musta tässä oli, ennen kaikkea mun mielestä toi sielunpalo oikeestaan, se on musta aivan loistava ajatus, mikä on, ja sitä mä, niin kauan ku mä nyt oon näissä kuvioissa ollu ja tietysti meillä on pitkä historia, yhteinenkin historia, mutta se on mikä on nimenomaan se niin että tää ihmisten yhdessä, semmonen halu tehdä yhdessä asioita vaikka me ollaan niin hirveen erilaisia, eri-ikäsi, niin mun mielestä se on nimenomaan yks näitä meidän coren avainasioita, on ehdottomasti. Ja sitt toisaalta tää mikä tuli tässä ihan lopussa, että tota kutsutaan se Ryhmiksen tota.. ohjaaja tänne näin, kysytään, että miten ne sen tekee. Musta se on aivan loistava ajatus. (7)

(Case B, dialogue 2, a piece from the end round)

Bohm (1996) claims that dialogue gives us access to intelligence and creativity that is possible only together. This supports the idea of Nonaka (1995) who

states that new knowledge is created in dialogue through the interaction of tacit and explicit knowledge. His theory can be observed to apply in both cases.

### 5.1.6 *Dialogue can increase solidarity and improve togetherness*

For me, it seems that humans in general have a deep need to create contact – to have a feeling of belonging. For that purpose, dialogue is an excellent tool; exchanging thoughts, feelings and experiences is an age-old way to create contact and foster belonging with others. When we share our thoughts, feelings and experiences, we also reveal something from our inner world, and if it is taken welcomingly, we feel close with others. Dialogue can help this to happen. Furthermore, dialogue is also perceived as therapy. De Maré (1991), for instance, approaches dialogue as a sociotherapy for large groups, organizations and society itself.

This need and the benefit from dialogue, came to light particularly in Case A. Dialogue was seen to have therapeutic elements, which nursed the organization.

He sanoo "jag tycker det kändes bra att vi har kommit till det nu att man kan säga, alla kan börja säga så att 'jag känner det så här och har upplevt det så här' och så har det varit att något mera ( ) själv nu kanske berätta... att inte bara i allmänplan hela tiden inte... det där... jag tycker att det bli för kort nu borde vi liksom komma vidare och ( ) bestämma att hur (nauraa) ska vi fortsätta... ska vi stänga firman eller vad ska vi göra... att inte vi skulle sluta här nu..."

Jh sanoo "jo jag trivs bra"

Naurua.

Ti sanoo "joo minusta on kanssa mukava että asioita tulee esiin ja tuodaan esiin ja... sitä ryhmätyötä kun on niin ajatellut niin siihen kuuluu sekä se että asiat tuodaan esiin... keskusteluun mutta myös se että koitetaan yhdessä koetetaan niitä asioita ja ongelmia ratkaista eikä sillä tavalla että niitä vaan siirretään... paikasta toiseen."

*(Case A, dialogue 5, a piece from the end round)*

De Maré (1991) claims that dialogue can lead to *Koinonia*, or impersonal friendship. He states that dialogue transforms frustration and hate into understanding and *Koinonia*. He believes that in this way societies and groups can become more human.



5.1.7 *In dialogue a huge amount of information is transferred –  
dialogue creates new understanding and spreads  
information in different forms*

In the two cases of the study, the participants discussed a wide range of topics: work and leisure, personal and mutual. For example, in the seventh dialogue in Case A, they spoke a good deal about death, which is an important part of their work in the church; in the fifth dialogue they spoke about a revitalizing day and its role in maintaining the work group. The episode revealed the many different beliefs, values, and mental models the individuals had. Their comments and stories included many meanings, e.g. about satisfaction or dissatisfaction, which may not have been so obvious. Their numerous comments, the different episodes, and their different reactions created a picture about others and themselves. However, it is difficult to say, as a researcher, when a shared meaning was actually created. I believe that new information gathered and created together, which occurs immediately on some levels when people share their knowledge and listen to each other, unavoidably creates some sort of shared understanding, which includes shared meanings.

A huge amount of information seems to be transferred during a dialogue, both tacitly and explicitly. Part of this transferring is that participants create images about each other, and they create common meanings and language. In Case B the participants used many metaphors to inquire into their true nature. In Case A the tenth dialogue was evaluated as the best, and there too mostly metaphors and analogies were used. The eighth dialogue also had many metaphors, and it was evaluated as the second best. The third dialogue, evaluated as the worst by the participants, had the lowest frequency in checking the perceptions, revealing assumptions or roots of behaviour, clarifying symbols, analogies or metaphors, confronting assumptions, laughter, and use of metaphors.

So, in a “good” dialogue many metaphors, analogies and stories seem to be used, – the conversation is lively and rich. However, it does not always have to be like that: actually, what is needed may be a balance between talking about reality and talking about ideals and the abstracts.

Some stories and metaphors seemed to be chosen unconsciously. In Case A, for example, “child” was very often used as a metaphor (child = good = we are bad = adults). This happened in the first, third, fourth, seventh, and tenth dialogues. The claim that dialogue is somehow always unconsciously guided is supported by the observation that when there was a tape-recorder, the issues were different than without, even if participants “forgot” its presence. For example, in the sixth dialogue, the only session not recorded, one person started to cry. Was it a coincidence that at that time this individual did not have the control she usually had? Perhaps a very common-sense question illustrates this: How many of us clean our nose when we are in a group? Humans always seem

to be subconsciously aware where they are, even if they have “forgotten” where they are.

Some stories and metaphors seem to be told unconsciously, the teller may not be completely aware of why he says what he says – and the story describes his unconscious needs and also the situation of the organization. Still, it appears that dialogue is somehow guided all the time, and that it is not accidental what issues come up. De Maré (1991) speaks about free association, which is used in therapy. He says that dialogue clarifies symbols and reveals assumptions; hence, it creates shared meaning. “Group dialogue creates generality, shareability; it bears meaning” (de Maré 1991, p. 54). Bohm (1996) says dialogues can reveal the incoherence in our thought – if we suspend. Nonaka (1995) says how metaphors create more understanding. De Maré (1991) quotes Foulkes (1948), as follows:

[...] the basic rule of group analysis is the group counterpart of free association: talk about anything which comes to your mind without selection. It works out in a different way in the group situation from the individual situation just as it works out differently in the analytic situation from the procedure of self-analysis. *Free association is in no way independent of the total situation* (My italics).

Dialogue seems to be never finished. It is an ever-completing puzzle or fractal. If there are more participants than three to five, the opinions start to shatter and the illusion of the one right answer is disturbed. De Maré (1991) says that dialogue is polylogical, not digital: “it functions without final truths; it has the continuous evolvement of a totalizing system”. Many have commented after a dialogue that “time ended too quickly”, “the dialogue was not finished”, “when can we continue?” One observation is that especially when there are many participants, simple right-wrong thinking vanishes and people become confused over the wide range of different reasonable opinions about the same issue. But in the confusion, a seed of new understanding may be laid.

### 5.1.8 *Dialogues have many levels*

One key observation is that people speak in common about what is important to them. In other words, people seem to use the conversations as chances to reflect their own inner thinking. It happens often that people bring up their own experiences and opinions, even if these do not seem to have any reasonable connection to the topic at hand. This phenomenon has also been called “hidden agendas” – people already have things in mind that they want to take care of. My thinking is that this behaviour is mostly unconscious, and the conversers are not aware of why they bring up these subjects. Psychoanalysts use this phenomenon in their analysis. It is called a free association, and it reveals many things to the

therapists. They can interpret the words, symbols and other signs that the client uses. My observation is that conversers use metaphors and other distant expressions many times to speak about their problems and other relevant topics.

For example, I recognized this in my own speaking during the dialogues. Listening to the tapes afterwards revealed how I had ideas or desires beforehand, and how these guided me in my choices of what to say. As well, the others spoke about their families, and problems etc. while the “topic” of the conversation was something else. However, we have to keep in mind that in dialogue there is usually no commonly agreed topic, or at least one that is announced.

These personal stories that are embedded in the flow of “real” topics, as well the other comments, questions and answers, carry a lot of information; sharing them creates shared stories, shared meanings, shared understanding, and shared language. Sometimes the text or “what is said” can be seen as not so important, or casual, but that actually marks the common terrain and the shared boundaries. That information strongly affects the reactions, and the actions participants later take. Nonaka (1995) calls this phenomenon socialization. For him, dialogue expresses inner tacit knowledge, which is created by socialization. My thinking is that it happens simultaneously in conversation: participants make inner knowledge explicit, but at the same time they share tacit knowledge, which is not so clearly stated. So, in a dialogue, all the elements of Nonaka’s spiral happen at once: socialization, externalization, combination, and internalization.

I also noticed that people tend to speak on a common level instead of a personal level – it is more comfortable. If they had a problem at work, they could say how good it was in some other place. And that can be interpreted as how bad it is where they were. So, it is easier to speak indirectly. Some participants had very clever strategies, and knew how to touch hot issues without really doing so. Still, this seemed to help at least to a small degree, and sometimes the problem was easier to solve later. It was a kind of preparation of the soil.

A major topic running through all the dialogues in Case A was the question of how much emotion can be shown and what happens if somebody becomes angry. We examined this issue many times. It felt like a great preparation for an approaching storm. I believe that the participants had strong emotions within themselves but were afraid to show them. Also they may have had past experiences in their minds when outbursts occurred, and were venting these memories indirectly. For example, in dialogue 8 we had a clear conversation about getting angry. One of the participants was angry because some people had acted against the common agreement. He declared that he was irritated, but he had no direct target in the group because those who were the target of his anger were not present. We explored the situation from many viewpoints; it was a little like searching for a guilty party – who naturally was not one of us! At the same time, the group was thinking about how the problem with the “troublemakers” should be handled and what would happen if the issue would be raised with them.

There seem to be three levels in a dialogue, and they occur simultaneously: 1) the topic level, i.e. the topic at hand, which participants can explore; 2) the individual level, i.e. an individual's observations, insights, etc., especially about one's own beliefs, assumptions, and true meanings, and also about the others; and 3) the unknown level, i.e. revelations about issues which were not clear at the beginning but which through dialogue became so, or issues which could only have been understood after hearing all the comments, and not just from individual points of view. The levels may not be commensurable, but they may help to understand dialogue as a phenomenon.

The second level is where individuals come into a dialogue and contribute to it. On the second level, decisions are also made as to whether the dialogue is good or not, and these decisions are based on feelings. The first level is the talking; it is the rational side of the conversation. And the third level is the creative side, which finds expression during the dialogue. The third level is also more oriented to the collective, for it is guided by no one, and emerges from the participation of the dialoguers. We could also express the three levels this way: the second level is an individual level, maybe even hidden from the others; the third is the collective level, and the first is a "covering". If one reads a transcript from a dialogue, one only sees the first level, and of course the results of the third level (collective insights, innovations, etc.), but one cannot experience the feelings and sense the vibrations which occur more on the individual level. In fact, the participants can feel the vibrations of the other individuals if they are sensitive, because body language, smells, and other unconscious reactions reveal them. Moreover, the written text is dead, so one cannot truly participate on the third level of the adventure, but only read the results of it. All the levels need the others; they work together. They make the dialogue live.

## 5.2 Practical implications

### 5.2.1 *Dialogue and communication can be enhanced*

Conducting dialogue improves communication in an organization, and in a group. The long-lasting process of dialogue particularly enhances communication. The nature of the communication evolves from a romantic/idealistic way of speaking and thinking to one that is more realistic.

This is a very encouraging result. It means that the investments of time and effort in dialogue will lead to improved communication – and also to a more reality-based picture of things that matter most to the organization and its members.

In Case A, the category analysis of the Burbules section showed high values in the "best" dialogues (eight and tenth), whereas the "worst" dialogue (third) got

low points in trust, respect, and concern. Especially in the beginning of a dialogue, when frustration, anxiety or even fear are high, the emotional sides has a strong effect. It is felt concretely in the body. The third dialogue looked quite reasonable as a text, but got low evaluations from the participants, and those who were present felt that it was not a good dialogue and that something was missing – there the emotions, the feelings, were in the end the measurement of success. Moreover, the third dialogue also received the lowest points in laughter.

So, the key in communication is: how to face difficult feelings, not how to face difficult issues. For all interactions evoke certain feelings, which make us think something or do something. Facing others evokes feelings. Facing reality evokes feelings. Facing oneself is nothing else but facing feelings. And these feelings unconsciously make us react in some way. Fear of showing these feelings limits our capacity. We try to avoid them. The less a person feels, the more he limits his energy, and the less intelligent and creative he is. Vice versa, the more a person can feel, the more energized he is and the more intelligent he will be. However, feeling does not mean expressing the feeling. Strong emotional expression can instead harm the process of communication.

Emotions and feelings seem to determinate the success of dialogue; i.e., something happens “between the lines”. Despite a reasonable conversation, people may feel dissatisfaction, anguish, feelings of meaningless conversation, etc. Nonaka (1995) says nothing about this, Schein (1993) and Isaacs (1996) say very little, but Burbules (1993) emphasizes it very much, and states that emotional bonds are involved such as respect, trust, and concern. These bonds are not created only by cognitive interest, but also involve feelings toward another. These two parts, cognitive and affective, are inseparable according to Burbules (1993). To be successful, dialogue requires mutual respect, trust, and concern. The affective qualities draw us into the dialogue and hold us within it. This hypothesis seems to be supported by the comments in the end rounds, where people expressed what they felt about the dialogue. My own observations about my feelings and the others’ reactions support this also. One example of the importance of feelings is that when I analyzed the dialogues I faced a problem: how to recognize an insight? I realized that an insight is connected with feelings like enthusiasm and joy, people tend to laugh when they get an insight – the emotion is “the thing”. Afterwards, one can have difficulties explaining what the insight was, but one still had the feeling of an insight. Without the feeling one would have been ignorant of the insight. Emotions seem to guide the conversation – people feel a need for something, or to try something, or to reacting some particular way.

I have observed the same phenomenon in other dialogues outside this study. In the end rounds, some may comment on how therapeutic the dialogue was. For example, one lady commented that she felt “purified” after a dialogue I conducted at the Helsinki University of Technology on 28.4.1999. My observations about my feelings and the others’ reactions support this therapeutic aspect of dialogue. The fifth dialogue in Case A, where there was a conflict, had

at least beneficial effects, because it seemed to increase the levels of trust and self-confidence. For example, in an interview in the case study, someone said that tension around one particular person in the organization had decreased – in his opinion the dialogues had caused this to happen. Hence, dialogue may be therapeutic. De Maré (1991) observes dialogue in therapeutic settings, and states that dialogue is actually a part of many therapies. He proposes dialogue as a socio-therapy to heal the whole of society. Moreover, Bohm suggests using dialogue as a healing mechanism for fragmented thought.

In Case A, the fifth dialogue included an emotional fight, but afterwards all were relieved and proud, and the following dialogues were felt to be better than the previous ones. Discussing “dangerous” issues can be very relieving and support the evolvement of the group – but the group must be ready. Isaacs (1996) and Schein (1993) talk about this: dialogue evolves through crises, and conversely, dialogue accelerates the evolution of the group when the group goes through all phases of the group evolvement cycle. De Maré says, “The culture of the group is no longer an atmosphere that is being acted out” (de Maré 1991, p. 94). This is also known in group dynamic theories as “forming, storming, norming, performing”.

### 5.2.2 *Dialogue can change the culture of an organization*

The findings therefore support the idea that dialogue improves the quality of communication in an organization. Gustavsen (1992, p. 69) states that changes in patterns of communication lead to changes in the way development work is conducted as well as in the amount of developmentally oriented work that is done. He proposes that dialogue will transform existing processes from being closed and repetitive to being open and innovative.

The examinations of the members of the organizations were in both cases (and especially in Case A) also deep analyses of their cultures, including how they value things and what rules they obey. These rules were brought more into the light. Compare with de Maré (1991) who sees dialogue as a way to change the culture. This is the same thing that happens in many therapies for individuals: seeing the patterns of one’s own behaviour can result in improvement (Schein 1999, p. 118).

From this point of view, I strongly propose that dialogue – especially as a process, i.e. a continuous act – can lead to significant insights concerning the culture of an organization, which in turn can lead to significant changes in guiding values and concrete actions.

It seems to be integral for dialogue to investigate who we are in this world, what is important to us, and what we want to do. This investigation can lead to a more realistic image of oneself, and to a recognition of new possibilities.

The shared and (co)unconscious assumptions of the culture (e.g. Schein 1999) start to become recognized and understood, which can bring about improvements.

For example, in Case A the participants talked about their decision making, e.g. “the tree problem” in dialogue 8, which was nothing else than investigating the underlying beliefs of the culture. Though it was not a theoretical pondering and it happened on quite a pragmatic level, they spoke about the actual things they did. And many beliefs and root causes of reactions were revealed.

In organizations, this could mean that organizational dialogue helps a company to understand its culture and evolve more consciously. Usually, in a value process, for instance, where a company tries to have workers behave according to special values often formed by the board of the directors, there is no deep understanding of what kind of culture they actually have (Schein 1999). Instead, they try to change it in accordance with certain ideal values. In the worst cases, the values are just imposed.

But through dialogue a company can create deep and shared understanding of its culture. If there are counterproductive beliefs and routines, they can be taken up in conscious exploration, as happened in one of the case organizations. And then the change happens; it is not forced, but rather based on understanding.

Nutt (1999) claims that half of the decisions in organizations fail, and the reasons are as follows: too little participation, taking short cuts (e.g. copying respected organizations) and focusing on problems instead of possibilities. The first reason, too little participation, may link with communication culture. This could mean that greater openness also creates more commitment and more enthusiasm, as Gustavsen (1992) anticipated.

The new openness that follows from the practice of dialogue can cause huge changes in organizations. To the board of directors it can bring more trust, more courage to express different viewpoints, and even faster decision-making processes. The shared language and meanings that are created in dialogues help directors to more quickly understand each other. True dialogue ensures that less bad decisions are made. However, this is a great challenge to the directors, who in my opinion usually have a tendency to be right and need to move fast. If not, then the subordinates have a tendency to sacrifice their opinions if there is a conflict. But when they move quickly and directly, and the underlying beliefs are not understood, it can actually slow down or impair the decision process.

Companies create their culture during their history. The governing values and beliefs which seem to work are further fostered. They also create subcultures according to different professional backgrounds, local units and/or hierarchy levels. It is essential for a company that all parts can work towards the same goal. Unfortunately, the subcultures can hinder this. Dialogue can bring these groups closer together and unite them. (Schein 1999).

Furthermore, organizational dialogue ensures that the intelligence and the knowledge of the whole organization are utilized. Knowledge from different sources, e.g. observations from the markets, can be put together and used more

optimally. And the approach ensures that the process is participative; innovations made in the dialogue process have the best chances to succeed. Through dialogues an organization can become self-renewed and self-directed. Organizational dialogues can become the spine of the culture of an organization – a vital and ever-expanding way to investigate the situation of an organization, its market, and future directions. Continuing dialogues can become a permanent strategic command centre, where organizations create their future. They can become a real source of energy, a nexus of knowledge. And this nexus is more than knowledge put together; it is living intelligence.

Dialogues can also have positive side effects on the health of the workers. De Maré (1991, p. 94) says, “The culture of the group is no longer an atmosphere that is being acted out”, which means that tensions are acted out by expressing them. With dialogues, people can root themselves deeper into the group, and also be more themselves in the group. Dialogue accelerates the growth of individuals, because it is also an investigation of one’s own deep beliefs and behaviour, and it teaches one to listen to others and better understand their lives.

### 5.3 The new model

From the results of this study I formed a new model for dialogue, which was presented earlier. The model was created from the findings of the structure analysis, where I examined the narrative structures of dialogues. This led to an insight for a model which explains all the dialogues in this study. However, the new model is well in line with the models of Isaacs and Schein, and with the other scholars (see subsection 5.1.1), all of whom provided the theoretical framework for this study. It thus reinforces the validity of the theory. But it also clarifies the dynamics and phenomenon of dialogue.

The model is as follows:

1. Creating a contact with others
2. Warming up themes
3. Major conversation
4. Integration

The phases are illustrated in Table 14.



**Table 14.**      *The new model for dialogue*

<b>The new model</b>	
<b>1. Creating a contact with others</b>	Small-talk level, serves to establish a sense of security and a preliminary idea of one's placement in the group.
<b>2. Warming up themes</b>	Participants start to bring up issues they consider meaningful. The topics can also be metaphors for something that represents something else, e.g. talking with symbols for the real topic (which may be difficult to express directly). Here, if participants find a common interest in the conversation, one or more topics can be chosen to be more specifically examined. This phase is usually experienced as fragmented, in which it is difficult to see how different topics fit together.
<b>3. Major conversation</b>	Here participants become absorbed by the conversation; usually they lose their sense of time. One comment leads to the other, they are constructing together an understanding of the issue. Different opinions are expressed.
<b>4. Integration</b>	The conversation reaches its culmination – an insight that clarifies the issue they are talking about. Different opinions get their places and become accepted – it does not mean that differences vanish, but there is, instead of conflict, peace or relaxation, and often enjoyment. The conversation can be seen as a whole, where different parts have their places.

The model includes some “rules” for dialogue:

- One session lasts about two hours.
- No one leads the dialogue, but it is good to have a facilitator.
- Sessions begin with a “starting round”, i.e. everyone can talk for one minute about whatever they want, and after that the free dialogue will start.
- Talk is free-ranging, though there can be an opening question or issue that participants examine.
- Every session finishes with an “end round”, i.e. everyone has a chance to tell how they experienced the dialogue, and whatever else they want to say.

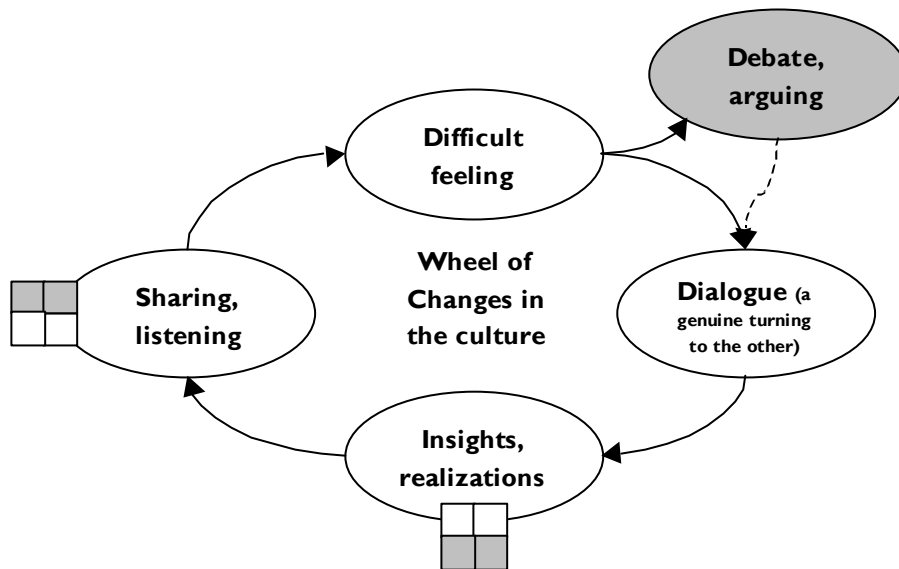
- The emphasis is on being concerned and open to the themes and the other participants, but especially being alert to one's own assumptions and prejudices.

The new model brings important new aspects to light compared with the models of Isaacs and Schein. I am not saying that these models are not without value, quite the contrary. Instead my goal is to bring more accuracy to terms dealing with dialogue. The new aspects are:

- The new model clarifies more accurately what the group is doing. For example, I believe that the statement "creating a contact" clarifies more pragmatically the challenge of the group, instead of the term "Instability of Container".
- "Warming up themes" brings up the idea of themes, episodes and the thoughts that participants in a dialogue raise. It states that an exchange of verbal communication takes place, and especially in an organizational context, this leads to knowledge-creation and is not just an exercise for the group.
- Integration clarifies better than "Creativity in the Container" or "Metalogue" the inner process that occurs when dialogue reaches its culmination. It states that participants are experiencing a process of understanding. Fragmented information is transformed into knowledge.

To summarize, this new model brings more accuracy and clarity to the discussion of dialogue. Still, I think that there is a need to go deeper, to explore where and how we can make a difference in our conversations to truly transform them into dialogue.

To do this, I have created a model for individuals' inner processes combined with group talk (or organization's viewpoint). Its objective is to show how to make a difference in conversations. I combined these findings with Nonaka's concept of tacit and explicit knowledge. What I choose to emphasize in this model is the meaning of feelings.



**Figure 32.** *The cycle of dialogue*

Figure 32 illustrates that when people communicate (share and listen) they will face different feelings. The group process also evokes feelings, for example in the beginning there are anxieties because people do not yet know how to be with the others. Isaacs (1996) says that at the beginning people face a crisis, e.g. whether or not to listen to the others. They think: What if what the others say offends me? Depending on how to handle this situation, the group moves towards dialogue or debate. If they suspend, which means staying with the feeling, maybe expressing it and not escaping, a dialogue begins to emerge. The exchange of ideas causes insights and realizations, which on the collective level change the culture of the group. In reality, the whole process affects the culture. If participants continue communication, they begin to trust more, and that brings more openness into the culture. Two phases of the cycle can be related to Nonaka's model: sharing & listening, and insights & realizations. The first phase is the transferring of explicit and tacit knowledge, and the second is the processing of new knowledge. In Figure 32, the elements in Nonaka's spiral are presented as shadowed boxes.

The model allows participants to move away from dialogue to debate or argue, and to move back to dialogue, if they can face the emotions. The models of Isaacs and Schein did not allow this to happen. But in reality it is possible that a conversation has elements of dialogue and elements of something else. It is actually sometimes almost impossible to say when a conversation is dialogue and when it is not; the dividing line is unclear.

Feelings do not always have to be difficult; they can also be easy and enjoyable. Difficult feelings are emphasized in the model, because those are the critical points.

## 5.4 The limits of the study

Qualitative research provides numerous possibilities with respect to looking at the issue under study. When an investigation concerns words and structures instead of numbers in questionnaires, the possible interpretations are multiple. One frequently asked question concerns the validity of qualitative material, how well it reflects the reality, or do study objects make things seem better than they really are.

Alasuutari (1999) states that many researchers, especially anthropologists, try to lower the possibility that study subjects try to make things appear better, by spending more time in the group/organization so that the subjects of the study get used to the researcher.

However, he continues, there is another approach, which is to consider all observations as true samples. They are investigated as they are, and not by pondering how well they reflect the “truth”. As samples, they are truth in themselves.

This is the way I have approached my material. I have taken them as samples, which can be investigated not as the truth but as a part of reality. Still, the validation has been done using several methods.

Then there is the question of the reliability of the methods. Interestingly, I noticed with the analysis according to the models of Isaacs (1996) and Schein (1993) that when I analyzed Case B four years after Case A, they were very much in line with each other. It allows me to believe that the analysis is sufficiently correct.

The second method, the questionnaires, provided a good background for the study, and for the classification of a “good” and a “bad” dialogue. It was the quantitative part of the study, and it served its purpose well.

The end sentences I analyzed twice, because the relevant factors developed during the analysis process. This also showed that the first and the second analyses were in line with each other. I take it as evidence of the correctness of the analysis.

The fourth method, the analysis of the narrative structures, showed again and again the same patterns. This reinforces my feeling that the analysis was reaching the determining patterns of the structures of dialogue.

Instead, I see the question as follows: Are the methods valid for finding the answers to the research questions? They did produce relevant answers, which I see as evidence of their suitability.

The material was collected for six years from two cases, one a small parish organization, and the other a top-level IT and consulting company. The organizations are rather different, and the first one in particular can be seen as an odd example, in terms of utilizing the results in the commercial world. On the other hand, I see that both cases supported each other immensely: what is seen common to both, can be a strong argument for generalization. Case A also

proved its validity, as an object of the study, revealing so much about dialogue as a process, and also how it is possible to investigate the culture of an organization by dialogue.

However, there are some flaws in the process of the study. The way I conduct dialogues has evolved over the years. In the first case I did not use a starting round; I did so in Case B. But that actually clarified for me the meaning of small-talk at the beginning of a dialogue. In any event, the benefits of this approach have become so clear to me that it was acceptable for me to make this change. I also changed my role as facilitator. In Case A I was participating more, and maybe that is why I wanted there to be two dialogues without me, even if my participation in the dialogues was not at all dominating. In Case B I was only in the background, after the initial talks. That I could make the change from active to passive facilitator has something to do with my increased neutrality. At the beginning, I could not be as neutral as I wanted to be. I was too much inspired by dialogue, and my own ideas, as well.

My inexperience as an academic researcher also brought about some restraints in the beginning. For example, the cultural questionnaire that I conducted was in the end not useful for my purposes. One major reason was that create a good questionnaire which truly reflects the aspects of the culture as well as communicative aspects is not an easy task (see e.g. Schein 1999). In the end I decided not to use it.

A big problem was coping with the huge amount of material. The hundreds of pages of transcripts from the dialogues sometimes felt overwhelming. I was not always sure if I could find what was essential in the material. It also took me a long time to become clear as to what methods to use. The one method that I created in the preplanning phase of the study was not enough. I needed to learn much more about qualitative research, and only then did I realize how to proceed.

The whole research process was very much a searching: I was not sure at the beginning if I could answer the research questions I set up. After I had collected the material from both cases, I was still unsure if this would be possible. However, in the end, I was surprised to find the answers more easily than I expected.

What would I do differently, if I could? One thing is clear: I would plan my analysis methods better. At times I struggled, when the first – and only – method I used was both very difficult and did not give the answers I was looking for. But this is easy to say afterwards, because then I did not know so much about qualitative research.

I also had to do the transcripts twice, because the first time I did them too generally. It may be better to pay to have this done, instead of using so much time to do it unprofessionally.

Another limitation of this study is that the amount of material is still small: to manage the research questions more optimally would require many cases. Nevertheless, one has to start from somewhere, and this is a standing point for future research.

## 5.5 Future research

For me, the next interesting question is how to use dialogue more as a pragmatic tool in organizations. Another very interesting issue is that of organizational culture, or corporate culture, as it is also labelled. How can we use dialogue as a tool to 1) understand the culture, and 2) change it to better fulfil the needs of the organization and its members? It would be particularly interesting to examine this on a larger scale, studying a wide range of organizations.

Moreover, it would be interesting to more thoroughly compare group dynamic theories with dialogue theory. The overlapping areas are large. One could also investigate how a group communicates in different phases of the group's evolution.

The other significant question for future research is how dialogue can be utilized more efficiently to transform tacit knowledge into verbal knowledge, and further, how to get a generally better hold of tacit knowledge.

I also propose that some consideration be given to the size of efficient groups, and to what can be done with groups of different sizes: What is the applicability of large-group dialogues (over 20 participants) in organizations?

# Bibliography

- Aarnio, H. (1999). *Dialogia etsimässä* (In Search of Dialogue). Academic dissertation. Tampere: University of Tampere.
- Alasuutari, P. (1999) *Laadullinen tutkimus*. Jyväskylä: Osuuskunta Vastapaino.
- Allwood, J. (1992) On dialogue cohesion, *Gothenburg Papers In Theoretical Linguistics* 58, Dept of Linguistics, Göteborg University.
- Allwood, J. (1994) Obligations and Options in Dialogue. In *Think*, vol 3, May 1994, ITK, Tilburg University, pp. 9-18.
- Argyris, C. (1990) *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning*. Harvard University: Prentice-Hall.
- Argyris, C. (1993) *Integrating the Individual and the Organization*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Argyris, C. (1999) *On Organizational Learning*. Massachusetts: Blackwell Publishers Ltd.
- Bakhtin, M. (1981) *The Dialogic Imagination: Four Essays*, M. Holquist, (ed.), C. Emerson, M. Holquist, (trans.). Austin: University of Texas Press.
- Bion, W. (1959) *Experiences in groups and other papers*. New York: Basic Books.
- Bion, W. (1979) *Kokemuksia ryhmistä. Ryhmädynamiikka psykoanalyysin näkökulmasta*. Espoo: Weilin & Göös.
- Bohm, D. (1992) *Tiede, järjestys ja luovuus*. Helsinki: Gaudeamus.
- Bohm, D. (1995a) *Thought as a System*. New York: Routledge.
- Bohm, D. (1995b) *Wholeness and the Implicate Order*. New York: Routledge.
- Bohm, D. (1996a) *On Dialogue*. Routledge, London and New York. 101 p.
- Bohm, D. (1996b) *Unfolding Meaning*. London and New York: Routledge.
- Bohm, D., Factor, D., Garret, P., Burg, R. (1991) *Dialogue: A Proposal*.  
<http://www.cgl.org/Dialogue.html>
- Bohm, D., Peat, D. (1987) *Science, order, and creatitvity*. New York: Bantam
- Buber, M. (1996) *I and Thou*. Edinburgh: T&T Clark Ltd.
- Buber, M., Eisenstadt, S. (ed.) (1992) *On Intersubjectivity and Cultural Creativity*. The University of Chicago.
- Burbules, N. (1993) *Dialogue in Teaching. Theory and Practise*. New York: Teacher Collage, Columbia University.
- Cassell, C., Symon, G. (Eds.) (1994) *Qualitative methods in organizational research*. London: Sage.
- Crapanzano, V. (1990) *On Dialogue*. In: *The Interpretation of Dialogue* (ed. Maranhão, T.). Chicago: The University of Chicago.
- Crowell, S. (1990) *Dialogue and Text: Re-marking the Difference*. In: *The Interpretation of Dialogue* (ed. Maranhão, T.). Chicago: The University of Chicago.

- Daelemans, S., Maranhão, T. (1990) Psychoanalytic Dialogue and Dialogical Principle. In: The Interpretation of Dialogue (ed. Maranhão, T.). Chicago: The University of Chicago.
- de Maré, P., Piper, R., Thompson S. (1991) Koinonia, From Hate, through Dialogue to Culture in the Large Group. Karnac Books.
- Deming, W. (1992) Out of the Crisis. Quality, Productivity and Competitive Position. Cambridge University Press.
- Deming, W. (1993) The New Economics, for Industry, Government, Education. Massachusetts Institute of Technology. Cambridge.
- Dennet D. (1991) Tietoisuuden selitys. Helsinki: Art House Oy. Original title: Consciousness Explained.
- Dewey, J. (1916) Democracy and Education. An introduction to the philosophy of education (1966 ed.). New York: Free Press.
- Dixon, N. (1997) "The Hallways of Learning." Organizational Dynamics vol. 25 (Spring 1997): 23.
- Ellinor, L., Gerard, G. (1998) Dialogue: Rediscover the Transforming Power of Conversation. New York: John Wiley & Sons.
- Factor, D. (1995) On Facilitation and Purpose, [http://www.muc.de/~heuveldialogue/facilitation\\_purpose.html](http://www.muc.de/~heuveldialogue/facilitation_purpose.html) or [www.cgl.org/Dialogue.html#DFopenletter](http://www.cgl.org/Dialogue.html#DFopenletter) .
- Ferrara, A. (1990) A Critique of Habermas's Diskursethik. In: The Interpretation of Dialogue (ed. Maranhão, T.). Chicago: The University of Chicago.
- Fischer, M., Abedi, M. (1990) Qur'anic Dialogics: Islamic Poetics and Politics for Muslims and for Us. In: The Interpretation of Dialogue (ed. Maranhão, T.). Chicago: The University of Chicago.
- Foulkes, S., Anthony, E. (1965) Group Psychotherapy: The Psychoanalytic Approach. London: Penguin Books.
- Fox, J. (1987) The Essential Moreno, Writings on Psychodrama, Group Method, and Spontaneity by J.L. MORENO, M.D. New York: Springer Publishing Company.
- Freire, P. (1970) Pedagogy of the oppressed. New York: Herder and Herder.
- French, W., Bell, C. (1990) Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement. Prentice-Hall International Editions.
- Frost J., Moore L., Louis M., Lundberg C., Martin J. (1991) Reframing Organizational Culture. California: Sage.
- Gadamer, H-G. (1979) Truth and Method, London: Sheed and Ward.
- Gustavsen, B. (1992). Dialogue and Development. Theory of communication, action research and the restructuring of working life. Assen/Maastricht/Stockholm: Van Gorcum/The Swedish Center for Working Life.
- Habermas, J. (1995) Communication and the Evolution of Society. Cambridge: Polity Press.
- Huttunen, R. (1995) Dialogiopetuksen filosofia. Tiedepolitiikka 3. Väitöskirja-artikkeli. <http://www.cc.jyu.fi/~rakahu/tiedepol.html> .
- Hyypä M. (1998) Publication for POHTO Tavistock seminar for the participants.
- Isaacs, W. (1996, January-February). The process and potential of dialogue in social change. Educational Technology, 20-30.
- Isaacs, W. (1999) Dialogue and the art of thinking together: a pioneering approach to communication in business and in life. New York: Currency and Doubleday.
- Judge, A. (1995) Sustainable Dialogue as a Necessary Template for Sustainable Global Community, Paper for the Academy of Management conference on "Organization



- Dimensions of Global Change: No Limits to Cooperation" (Case Western Reserve University, May 1995), <http://www.laetusinpraesens.org/docs/dialog.php> .
- Kauffman, R. (1990) *The Other in Question: Dialogical Experiments in Montaigne, Kafka, and Cortázar*. In: *The Interpretation of Dialogue* (ed. Maranhão, T.). Chicago: The University of Chicago.
- Keeney, B. (1990) *Cybernetics of Dialogue: A Conversational Paradigm for Systemic Therapies*. In: *The Interpretation of Dialogue* (ed. Maranhão, T.). Chicago: The University of Chicago.
- Kelber, W. (1990) *Narrative as Interpretation and Interpretation of Narrative: Hermeneutical Reflections on the Gospel*. In: *The Interpretation of Dialogue* (ed. Maranhão, T.). Chicago: The University of Chicago.
- Kellerman, P. (1992) *Focus on Psychodrama: The therapeutic aspects of psychodrama*. London: Kingsley Publishers.
- Kreeger, L. (ed.) (1975) *The Large Group: Dynamics & Therapy*, London: Constable.
- Lieberman, M., Yalom, I., Miles, M. (1973) *Encounter Groups: First Facts*. New York: Basic Books.
- McKeon, R. (1990) *Dialogue and Controversy in Philosophy*. In: *The Interpretation of Dialogue* (ed. Maranhão, T.). Chicago: The University of Chicago.
- Mecke, J. (1990) *Dialogue in Narration (the Narrative People)*. In: *The Interpretation of Dialogue* (ed. Maranhão, T.). Chicago: The University of Chicago.
- Nonaka, I., Konno, N. (1998) *The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation*. *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, Spring 1998.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Nutt, P. (1999). *Surprising but true: Half the decisions in organizations fail*. *Academy of Management Executive*, 13(4):75-90, p. 75.
- Osho (year unknown), Paper transcript of a talk: *The Empty Boat*. Discourse 7.
- Osho (year unknown), Paper transcript of a talk: *The Grass Grows By It Self*. Discourse 8.
- Sarala, U., Sarala, A. (1996) *Oppiva organisaatio - oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. (1991). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Jyväskylä: Weilin & Göös.
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. 2nd ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. (1993) *On Dialogue, Culture, and Organizational Learning*. *Organizational Dynamics*, Winter 1993, pp. 40-51.
- Schein, E. (1996). *Three Cultures of Management: The key to Organizational Learning*, *Sloan Management Review*, Fall Vol. 38, No. 1, pp. 9–20.
- Schein, E. (1999a). *The Corporate Culture Survival Guide – Sense and nonsense about culture change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. (1999b). *Process Consultation Revisited, Building the Helping Relationship*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. 3rd ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schön, D.A. (1983). *The Reflective practitioner*. New York: Basic Books.
- Senge, P. (1990) *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.

- Senge, P., Ross, R., Smith, B., Roberts, C., Kleiner, A. (1996) *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Silverman, D. (1997) *Qualitative Research, Theory, Method and Practice*. London: Sage.
- Ståhle, P. (1998) *Supporting a System's Capacity for Self-renewal*, Academic Dissertation for the Faculty of Education at the University of Helsinki.
- Ståhle, P., Grönroos, M. (1999). *Knowledge Management*. Porvoo :WSOY.
- Swearingen, C. (1990) *Dialogue and Dialectic: The Logic of Conversation and the Interpretation of Logic*. In: *The Interpretation of Dialogue* (ed. Maranhão, T.). Chicago: The University of Chicago.
- Trist, E., Murray, H. (ed.) (1993) *The social engagement of social science : a Tavistock anthology / Vol. 2 : The socio-Technical perspective*.
- Tuomi, I. (1999) *Corporate knowledge: theory and practice of intelligent organizations*. Helsinki: Metaxis.
- Tyler, S. (1990) *Ode to Dialog on the Occasion of the Un-for-seen*. In: *The Interpretation of Dialogue* (ed. Maranhão, T.). Chicago: The University of Chicago.
- Tähkä, V. (1993) *Mielen rakentuminen ja psykoanalyttinen hoitaminen*. Juva: WS Bookwell Oy. Original title: *Mind and its Treatment: A Psychoanalytic Approach*.
- Urban, G. (1990) *Ceremonial Dialogues in South America*. In: *The Interpretation of Dialogue* (ed. Maranhão, T.). Chicago: The University of Chicago.
- Yalom, I. (1994) *The Theory & Practice of Group Psychotherapy*, 4th ed. NewYork: Basic Books.
- Yankelovich, D. (1999) *The Magic of Dialogue*. New York: Simon & Schuster.

# APPENDIX A: An example of the categorizing analysis of the dialogues

## Two examples of the categorizing analysis of the dialogues

The transcripts are categorized by the help of the following table 15.

**Table 15.** *Table for category analysis.*

<b>Major Themes</b>		<b>Playfulness</b>	Joking, being humorous.
<b>Development of themes</b>		<b>Laughter 😊</b>	Laughing.
<b>Driving elements (divergent / convergent)</b>		<b>Silences</b>	
<b>Frustration</b>	Anxiety, or frustration behind the action or sentence.	<b>Thinking as a group</b>	Continuing the development of an idea; dialogue goes on its own.
<b>Defensiveness</b>	Avoiding, being aggressive, etc.	<b>Use of Metaphors</b>	Telling a story or a metaphor.
<b>Expressing feelings</b>	Being angry, happy. The feelings shows in the expression.	<b>Use of Analogies</b>	Comparing.
<b>Conflicts</b>	Open conflict or stronger than usual confrontation.	<b>New shared meanings</b>	Many has same insight or they have gradually achieved shared understanding.
<b>Suspension</b>	Reflecting one self.	<b>Insights</b>	New idea, new enthusiasm.
<b>Checking the perceptions</b>	Asking, or repeating.	<b>Learning across subcultural boundaries</b>	Explaining one's own work issues, telling about it or somehow expressing the difficulties, challenges, and forms of his or her work.
<b>Revealing assumptions or roots of behavior</b>	Explaining or revealing one's beliefs, or telling why people do what they do.	<b>Respect</b>	Showing respect towards other(s).
<b>Clarifying symbols, analogies or metaphors</b>	Clarifying the meanings of stories.	<b>Trust</b>	Showing trust towards other(s), or towards situation, e.g. taking risks, going to unknown areas, etc.
<b>Confronting assumptions</b>	Expressing disagreement, or an opposite opinion, or a new way of thinking – a new belief, which confronts earlier.	<b>Concern</b>	Being persistent, appreciating the possibility to explore, taking a chance to go deeper, continuing the elaboration, and showing interest towards the issue and the other(s).
<b>Revealing feelings</b>	Saying honestly how one feels.		

## Case A: Dialogue 5

### Defensiveness

Jani käynnistää nauhurin.

### Playfulness

Puhuttiin käynnistettäessä nauhurista ja sen ominaisuuksista.

### Playfulness

Jani ehdottaa "aloitettaisiinko pienellä aamujumpalla taas."

### Playfulness

Tuolien kolinaa, siirtymistä, Jani antaa ohjeita ruotsiksi aamujumpalle.

Jani kysyy "tänne on ilmeisesti vielä tulossa?"

He vastaa "A tuli just."

Mutinaa, kolinaa.

Jani kysyy "tarvitaanko me näin isoa pöytää nyt?"

C vastaa "Ei, otetaan pois tää."

Ir sanoo "otetaan pois se ja laitetaan kaikki tähän."

Kolinaa, ähinää, kopinaa, vetämisen ääniä, kilinää.

Sn puhuu jotain.

Jani sanoo "tässä kun odotellaan vielä noita... mä... puhun muutamasta asiasta. Mulla on tämmönen suunnitelma mistä mä milläkin dialogi-istunnolla puhun" (näyttää jotain)

Ti sanoo "Huomenta!" ja saapuu paikalle

Jani sanoo "Huomenta!"

### Playfulness

Kolinaa, Ir puhuu jotain, Ti vitsailee kun ei saanut autoa tallista niin ehkä se käy jumpasta.

### (Revealing assumptions or roots of behavior)

Jani jatkaa "eli muutama näkökulma tähän dialogiin taas nyt sitten. Yksi tällainen amerikkalainen proffa on jakanut dialogit neljää erilaiseen lajiin. Hän puhuu dialogista jota käytetään ohjauksessa, joka oli menetelmä jota Sokrates käytti aikoinaan, hän niinkun opetti. Hän itse ehkä tiesi vastauksen mutta osasi esittää semmoisia kysymyksiä että ne muutkin pääsevät sitten jäljille" (taustalla keskustelun ääntä jostain kauempaa kuin käytävältä)

Jani jatkaa "sitten on dialogi keskusteluna, dialogi väittelynä ja dialogi tutkimisena. Tämä dialogi väittelynä se on erilaista kuin normaali väittely, normaalissa väittelyssä jompikumpi yrittää voittaa, mutta dialogimaisessa väittelyssä pyritään yhdessä katsomaan että kumpi väitys on todella parempi, jolloin molemmilla osapuolilla on..."

Kolinaa, ovi käy.

A (?) saapuu ja sanoo "Huomenta! Ja anteeksi myöhästymiseni."

**(Revealing assumptions  
or roots of behavior)**

Jani vastaa "huomenta. ...jossa molemmilla osapuolilla on sitten valmius hyväksyä tämä parempi näkökanta. Sitten oli nämä kaksi muotoa, dialogi keskusteluna ja dialogi tutkimisena, ja se on ehkä lähinnä sitä mitä me täällä tehdään. Eli dialogi keskusteluna on sellaista missä vain keskustellaan, yritetään yhdessä ymmärtää, keskustelu voi rönsyillä ja kaikenlaisia asioita voi tuoda siihen esille. Sitten on dialogi tutkimisena, joka on hiukan fokusoidumpaa, silloin voi olla vaikka joku ongelma joku kysymys, josta lähdetään liikkeelle ja jota yhdessä aletaan tutkia. Tämä meidän lähestymistapa on enemmän tätä dialogi keskusteluna, mutta ehkä siinä on tutkimisen elementtejä myös. Sitten tämä oli siis yksi näkökulma, missä dialogi oli jaettu neljään lajiin, sitten on tällainen englantilainen tutkija kiinnostunut erityisesti suuren ryhmän dialogista. Dialogissahan ei välttämättä ole vain kaksi, niinkun meitä on tässä nyt monta, ja tätä voi alkaa kutsua jo keskiuureksi ryhmäksi. Mutta hän on erityisen kiinnostunut suurista ryhmistä, joissa ihmisiä voi olla jopa satoja yhtäaikaan läsnä. Ja siellä tutkitaan yhdessä, ja kun tutkitaan yhdessä näin suuressa joukossa, se mikä nousee esille on se kulttuuri, mikä on taustalla, ja se tulee silloin tutkimisen kohteeksi. Ja sama on mulla ideana tässä väitöskirjassa, että kun organisaatio yhdessä puhuu, niin se organisaation kulttuuri pikku hiljaa nousee sen tutkimisen kohteeksi. Suuri ryhmä kun puhuu, niin siinä ehkä alkaa hahmottua, näkymään, sellaisia alakulttuureja, kuppikuntia tai miksi niitä halutaan kutsua, niin ne saattaa nousta sieltä esille, ja tämä on juuri sellaista mikä auttaa meitä ymmärtämään minkälainen tämä meidän koko kulttuuri on. Ja silloin kun koko organisaatio on tällä tavalla tutkimassa niin se tutkii itse itseänsä, niin kuin tosielämässä. Se ei ole mitään leikkimistä tai että jokin tutkija tutkii ulkopuolista ilmiötä, vaan se organisaatio itse itseään, katsoo itseään peilistä. Sitten tällaisiin suuriin ryhmiin liittyy sellaisia ongelmia, että ne ovat hyvin haastavia ne keskustelut. Mitä suurempi ryhmä, niin yleensä sitä ennalta arvaamattomampi se ryhmä on. Että siellä voi tulla hyvinkin voimakkaita tunnereaktioita ihmisille, ja tiedätte tällaiset massaliikkeet, tai massailmiöt, niin ne liittyy juuri siihen, että kun on paljon ihmisiä paikalla, niin ihmisissä tapahtuu helposti semmoista jonkinlaista regressiota. Hyvin voimakkaasti tunteet nousee pinnalle. Jos kaksi ihmistä keskustelelee, niin silloin on ehkä helpompi pysyä niin, että on mukana järki jne. Mutta suurissa ryhmissä tapahtuu helpommin semmoista, että ihmiset menevät voimakkaasti tunteisiinsa, ja se on tyypillistä suurelle ryhmälle. Mutta se ei ole mitenkään paha asia, vaan se on ilmiö, joka liittyy siihen ja se on myös voimavara. Suuri ryhmä on samalla myös... sillä on mahdollisuus suurempaan luovuuteen. Aikaisemmin sitä pidettiin ongelmana ja siksi keskityttiin vain pieniin ryhmiin. Sanottiin että hyvä tiimi jne. maksimissaan kahdeksan ihmistä. Ja se pitää paikkansa kun halutaan jotain hyvin yksityiskohtaista asiaa ratkaista. Mutta suurella ryhmällä onkin toinen merkitys. Siinä on valtava luovuus itse asiassa, että siinä voi erilaiset ajatukset törmätä keskenään, ja ne tunnereaktiot mitkä siinä voi tulla vallalle, niin ne on voimavara. Ja tällä hetkellä ollaankin sitä mieltä että se ei olekaan ongelma, vaan ihan mielenkiintoinen ilmiö."

(Revealing assumptions  
or roots of behavior)

Suspension  
Revealing

feelings

Use of Metaphors

Jani jatkaa "että tämmönen alustus tähän. Ja mä vielä palautan mieleen tän aanelosen, minkä kaikki on saanu ensimmäisen dialogi-istunnon aikana. Tässä on nämä dialogin kolme sääntöä, osallistuminen, sitoutuminen ja vastavuoroisuus. Tässä oli tämä vapaaehtoisuus, joka oikeastaan lähtee siitä halusta, että haluaa tulla mukaan tämmöseen tutkimisen piiriin, ja sitoutuminen, joka on just silloin kun saattaa syntyä haastavia tilanteita, jotka syntyy helposti suurissa ryhmissä nimenomaan, niin siinä kysytään sitä sitoutumista. Mutta jos me siitä voidaan päästä läpi niin silloin meillä on se luovuus myös käytettävissä. Ja sitten oli se vastavuoroisuus, tasaveroisuus. Sitten oli näitä ohjeita, että keskity yhteiseen merkitykseen ja oppimiseen joka on just sitä kulttuurin tutkimista, että mikä asia meitä yhdistää ja mikä erottaa, ja ymmärretään toinen toisiamme, että minkälaisia yhteisiä ajatuksia on piilossa tässä. Vapautta itsesi tarpeesta saada aikaiseksi jokin tietty lopputulos. Tämä on aika haastava asia. Mä huomaan itsessänikin että on hirveästi sellainen tehokkuustarve ja tulee stressiahdistus että saadaanko me nyt aikaiseksi sitä mitä pitäisi saada. Ja se on paradoksaalista, että silloin kun sellainen stressi on voimakkaasti päällä niin silloin on vaikea saada aikaiseksi oikeastaan mitään. Että se tapahtuu melkein kuin vahingossa ja itsestään silloin kun päästään todella eteenpäin. Puhutaan sellaista sellaisesta flow-fiiliksestä. Maslow tutki aikoinaan flow-kokemusta joka voi tapahtua vaikka urheilussa. Silloin kun se tuntuu menevän kaikkein parhaiten, se tuntuu menevän kuin itsestään, ei ole edes ajatuksia mielessä, vaan se vain tempaa mukaansa jokin tennispeli tai jokin sellainen.... Ja se on monen tutkijan mielestä edellytys, että siinä vaiheessa ei oikeastaan enää pyritä mihinkään, ei ole enää stressiä päällä, vaan se vain tapahtuu. Sitten oli tämä kuunteleminen, yritetään kuunnella ilman vastustusta, ilman puolustautumista. Se on sitä aitoa kuuntelua mitä muut todella sanoo. Ja se lähtee tietenkin aidosta halusta ymmärtää. Kunnioita erilaisuutta. Erilaisuus on todella rikkaus, siitä voi syntyä uutta kun kaksi erilaista näkemystä törmää. Se törmäyshetki luo lämpöä ja energiaa, ja siitä voi syntyä jotain uutta. Tarkkaile rooleja ja statuksia, se on sitä silmien avaamista että minkälaiset voimat tässä oikeastaan vaikuttaa, joista me ei olla oltu tietoisia, mutta joista olisi hyvä olla tietoinen. Jaa vastuuta ja johtajuutta. Se on just sitä että jokainen on osa tätä kokonaisuutta ja jokaisen panos on todella tärkeä. Siis se on todella tärkeä jokaisen panos, jokainen voi tuoda valtavasti lisää tähän yhteiseen yhteisöön. Puhu ryhmälle, no, tämä ohje oli vaan sitä varten ettei tulisi semmoista kahdenkeskistä keskustelua voimakkaasti, se on mahdollista, mutta tämä oli muistutus. Luota tunteisiisi, tunteet saattaa kertoa jotain hyvin oleellista, ja niihin kannattaa luottaa. Puhu nykyhetkessä, se viittasi siihen, että ei pelkästään tulla viihtymään ja kertomaan tarinoita, vaan ihan aidosti halutaan tutkia. Kysy ja vastaa ymmärtääksesi enemmän, eli se on se aito ja rehellinen lähestymistapa. Ei se että me tullaan manipuloimaan ja muuttamaan muita ja sanomaan että sä olet väärässä, vaan mua kiinnostaa tietää miksi sä ajattelet niin."

Jani jatkaa "tämmönen alustus tähän ja nyt voisi tehdä taas vaihteeksi kehon kuunteluharjoitus ennen kuin aloitetaan varsinainen dialogi. Sopiiko? Ja lopussa opetetaan hiukan aikaisemmin ja keskustellaan jatkosta, tähän on nyt viides istunto ja ollaan puolessa välissä, ja sitten katsotaan miten jatko tapahtuu tämän jälkeen."

Jani jatkaa "okei. Otetaan hyvä asento, mukava asento..." (tehdään kehon kuunteluharjoitus, kesto n. 9 minuuttia)

A soft start.

Jani sanoo aika hiljaisella äänellä "no niin, mistäs tänään puhutaan, mitäs tulee mieleen?"

Silences

Hiljaisuus. 11 sek.

Playfulness

Ir kuiskuttelee jotain ja alkaa nauraa ja sanoo "Ajattelin (kar...) jos joku... Yritin että hoksaako kukaan!"

Joku kysyy "Mitä!"

Playfulness Laughter

Ir nauraa "laittaa tätä tänne!" lasin kolinaa.

Playfulness Laughter

Joku sanoo jotain "(ei katseen voimalla!)"

Playfulness Laughter

Ir nauraa "Ei katseen voimalla"

Mehun kaatoa lasiin.

Jani kysyy "haluaako joku muu?"

Defensiveness

L sanoo "( ) pyytelen"

Playfulness Laughter

Ir nauraa "mutta täytyy kato kokeilla"

Kolinaa, tuolien siirtymistä, lasien kilinää.

Playfulness

Joku sanoo "ei me olla vielä niin pitkällä"

Playfulness

Ir sanoo "niin ei me olla vielä niin pitkällä. Hyräillään vasta."

	Joku sanoo "kiitoksia!"
	Joku vastaa "ole hyvä"
	Mutinaa.
	Joku sanoo "otaks sä?"
<b>Frustration</b> <b>Defensiveness</b>	
<b>Suspension</b> <b>Frustration</b> <b>Playfulness</b> <b>Laughter</b>	A sanoo "taitaa olla virkistyspäivässä kaikkien mietteet" ja nauraa.
<b>Revealing</b> <b>Defensiveness</b> <b>Playfulness</b> <b>Laughter</b>	Jani kysyy "oliks teillä eilen virkistyspäivä?" Ti sanoo "joo, me ollaan väsyneitä"
<b>Defensiveness?</b>	Naurahtelua. Jani kysyy "meniks teillä myöhäseen?" Kolinaa ja kilinää. Moni vastaa "ei, ei, työaikana vaan."
<b>Playfulness</b>	L sanoo "neljään, siis kello kuuteentoista."
<b>Laughter</b>	Jani sanoo "joo" Naurahduksia
<b>Playfulness</b> <b>Playfulness</b> <b>Frustration</b> <b>Silences</b> <b>Frustration</b> <b>Defensiveness</b>	Ti sanoo "neljään!" Jh sanoo "efter det börjar arbetsdag"  Lyhyt hiljaisuus.
<b>Defensiveness</b> <b>Concern</b> <b>Frustration</b> <b>Expressing feelings</b>	Ti sanoo "joo, mä oon nyt tässä miettinyt... virkistyspäivässä oli aika hyvä tuo osallistuminen, mutta tässäkin nyt vaihtelee tässä istunnossa osallistujalukumäärä. Siitähän oli alussa puhetta, että se niinkun ei kauhean ratkaisevaa ole, mutta toisaalta korostettiin sitä sitoutumisen tärkeyttä, niin olen miettinyt nyt sitten sitä että miten mahtaa vaikuttaa kokonaisuuteen... Täällä on niitä poissaoloja, tietenkin voihan niitä tulla kenelle tahansa niitä poissaolojakin."
<b>Silences</b> <b>Frustration</b>	Hetken hiljaisuus. Sn sanoo "se että kun osa porukasta ei halua tulla että mitä... koko yhteisön kuiteskin että onks se (eriytyvä)..."
<b>Confronting assumptions</b>	Ti sanoo "siis siinä jollakin tapaa tulee sellainen ajatus että... jos mahdollisimman moni vois kokea tämän työpaikan tiiminä, tää on osa sitä ryhmää. Vai onko osan kuitenkin koettava että he työskentelevät ikään kuin yksin ja... jollakin tapaa tilanteesta johtuen siinä on sitten muitakin ihmisiä aika ajoin lähettyvillä, yhteistyökumppaneita. Niin se on se ydinkysymys mun mielestä jollakin tapaa että koetaanko me tekemämme ryhmätyötä yhdessä vai työskennelläänkö me yksin täällä?"
<b>Defensiveness?</b>	Kuiskuttelua (Sn?).
<b>Frustration</b> <b>Revealing assumptions or roots of behavior</b>	A sanoo "niin oikeastaan se kielii mun mielestä meidän yhteistyöhalukkuudesta tämäkin, että ensin kun luvataan ja sitoudutaan ja sitten jos kokee itelleen epämiellyttäväksi, niin onko se sitten syy vetäytyä pois, että yhtälailla sitten jostain muusta yhteistyöstä niin varmaan käy samalla lailla samojen henkilöiden kohdalla, että ei sitten niinkun... ei se voi luodakaan meidän työpaikalle koskaan mitään tämän henkilökunnan kanssa semmosta tiivistä yhteistyötä, jos näin ollen aina joku.. jos ne kokee itellensä hankalaksi, niin silloin vetäytyy pois."
<b>Revealing assumptions or roots of behavior</b>	Jh sanoo "får att nu vara.. få bort en risk till missförstånd så ska jag säga att To ringde till mig och sa att dom har inte lyckats få sin ( ) placerat, för att ( ) stanna hemma idag för deras dagvårdade är på semester nu och det där, så han har inte slutat eller blivit borta på det sättet att för att han inte vill vara med utan han ... ( )"

<b>Revealing assumptions or roots of behavior</b>	Sn sanoo "mutta mä ainakin tarkoitan sitä että ne jotka ei ole ollenkaan lähtenyt tähän porukkaan, että mun mielestä se on.. kuitenkin hekin... on osa tätä yhteistä", huokailee, "ja meidän pitäisi niinkun pystyä heidänkin kanssa kommunikoimaan... että musta se on niinkun ongelmallisempi, ainakin sieltä kun on yrittänyt tulla mukaan jossain vaiheessa ja yrittää niin... näkisi että halutaan toimia yhdessä, mutta sitten tämä porukka joka ei niinkun... tuntuu niin kuin ei halua, ei olisi sitä haluakaan. 'Mä teen niin kun mä haluan ja sillä siisti'..."
<b>Frustration</b> <b>Expressing feelings</b>	
<b>Confronting assumptions</b> <b>Learning across subcultural boundaries</b> <b>Revealing assumptions or roots of behavior</b>	He sanoo "nog förstår jag många också som... skulle Jn nu och Jr sitta här så då skulle vi har så det mycket snö ännu när vi går ut, att jag förstår deras tanke också att dom behövs... och annat sätt vi kan lämna våra papper... och vi kan säga att våra barn att vi har inte klubben... att snön kommer."
<b>Confronting assumptions</b>	Sn sanoo "Jo jo, men det är ju ända gången som snön nu... nu har det varit många gånger... så andra orsaken ( )... orsaken är inte det. Tai ainakin mä oletan ettei se voi olla syksystä lähtien heti silloin kun lähdettiin, että työeste ei voi olla."
<b>Respect</b>	
.	He myötäilee "mmm".
<b>Insights?</b>	
<b>Confronting assumptions</b>	L sanoo "mutta täähän olikin vapaaehtoista niin tässä mun ymmärtääkseni tuli se, että haluaako osallistua, miten kokee tällaisen yleensäkin... että mä en ihan suoraan vetäisi johtopäätöstä siihen ettei halua olla meidän kanssa, vaan tässä on ihan nyt itte tää asia mistä on kysymys."
<b>Revealing assumptions or roots of behavior</b>	HL sanoo "että jos ei usko tällaiseen työmenetelmään."
<b>Insights?</b>	Sn sanoo "niin niin! Se nyt on semmoinen ilmaan heitetty asia että mistä se on kiinni... niin että ollaanko me jotain... yritetäänkö me jotain sellaista mitä ei saada, että ollaan viisaampia kun ollaan poissa."
<b>Revealing assumptions or roots of behavior</b>	L sanoo "ei no se on heidän asia mitä he ajattelee vaan se on jokaisen henkilökohtainen ratkaisu joka haluaa kokeilla niin kokeilee. Ei he oo sen erikoisempia eikä me olla sen erikoisempia jotka istutaan täällä. Minusta se on sitten jos he ajattelee että me pidämme itseämme erikoisena niin heidän järjen köyhyyttä."
<b>Confronting assumptions</b> <b>Defensiveness</b>	
<b>Confronting assumptions</b>	Jh sanoo "en annan sak är om det här frivilligheten sen är bra sak, att är det nödvändigt att som en dialog ska vara frivilligt, för om vi talar om att en 'koko yhteisö tutkii itse itseänsä' som du sa... så det bli ju inte det... och det här svåraste situationen tror jag att man liksom egentligen... skalar bort redan ge(nom) att man gör det frivilligt, för att dom som vet att det här kommer att leda till jobbiga processer ska hålla sig borta. Så jag tycker egentligen att.. eller jag ifrågasätter om det är så klokt att ha det frivilligt det här, om vi ska kunna ha... jag antar att det går att ha dialog också så att man säger att alla är där sen, eller är det omöjligt?"
<b>Revealing assumptions or roots of behavior</b>	Hetken hiljaisuus.
<b>Silences</b>	
<b>Confronting assumptions</b>	Sn sanoo "siinä on just varmaan se että jos ne pakotetaan niin siitä tulee semmoinen oppositio siitä ryhmästä, että se ei oo..."
<b>Confronting assumptions</b> <b>Frustration</b>	Jh jatkaa "men det tar man i sen! Det liksom börjar hända något med den sen. Det är alla i (dena) hur situationen kan vara hurdant som hälst, och så pratar man och..."
.	Jani sanoo päällekkäin Jhin kanssa, Janin ääni kuuluu "Than ( ) hyvä idea itse asiassa!"
<b>Respect</b>	Ti sanoo "sit se lähentelisi ehkä semmoista työneuvottelua että... osallistutaan ja... no en mä tiedä..."
<b>Playfulness</b> <b>Frustration</b>	Jh sanoo "(en som straffar en som inte kommer)"
<b>Laughter</b>	Sn sanoo "niin" ja nauraa.



Use of Metaphors Use of Analogies Revealing assumptions or roots of behavior	Ti sanoo "niin, mä sitäkin mietin tuossa kun X on kertonut heidän työpaikastaan Z:n kylpylästä ja siitä lääkintävoimistelijoiden tiimistä niin sielläkin aika ajoin on kaikkee semmosta mikä on enempi tai vähempi vapaaehtoista, että ihmiset voi päättää osallistuuko erilaisiin kurssin puolikkaisiin, joita työpaikka järjestää tai henkilökunnan aktiviteettia tai muuta niin hyvin voimakas on se ajatus että semmosella ajalla mistä ei makseta palkkaa niin ei mennä <u>mihinkään</u> , vaikka se olisi kuinka kivaa. Että siis tämmöset niinkun pikkujoulujuhlat tai muut niin ne edellytetään että työajalla ja jos ei onnistu niin sitten ei. Että mä vertaan seurakuntaan niin kyllähän meillä on aika paljon semmoista vapautta ajattelussa täällä ettei nyt niin hirveen tarkkaan näitä työmarkkinapykäläiä aina katsota... tietysti jokaisella on siihen oikeus en mä halua sitä poiskaan ottaa, mutta... jotain se kertoo semmosesta... että mitä työ minulle merkitsee. Kun To... tai Jh eilen puhui että jos ainoa peruste mennä työhön on päästä aikaisin eläkkeelle, se on ehkä vähän sama asia, että mikään työhön liittyvä ei ole missään määrin mahdollista omalla työajalla."
Use of Metaphors Revealing assumptions or roots of behavior	Jani sanoo "tollasia kulttuureja saattaa kehittyä johonkin organisaatioon, että jossakin organisaatiossa on semmosia ryhmiä jotka tekee työtä vaan niinkun tietyn määrän, vaikka ne vois tehdä enemmänkin, mutta... siinä on muodostunut vaan semmonen kulttuuri että tehdään vaan tää määrä ja sitten jos joku, vaikka uusi innokas tekee enemmän, niin sitä jollain tavalla hienovaraisesti vähän paheksutaan ja... sillä tavalla se leviää että uudet oppii sen. Ja tämmöset kulttuurit saattaa jatkua kymmeniä vuosia organisaatioissa vaikka ihmiset vaihtuu, että se vaan opetetaan aina uusille."
Use of Metaphors Confronting assumptions	Ti sanoo "tänään oli aamutelkkarissa että jossakin yrityksessä oli tehty sellainen sopimus, yhdessä tehtiin, että työntekijät voi itse määritellä työaikansa, kuinka paljon he tekee, ja koska he tekee töitä. Ainoa niinkun rajoitus oli, että työtä ei saa tehdä kello kahdenkymmenen neljän ja kuuden välillä yöllä eikä sunnuntaisin. Niin lopputulos on ollut nyt jonkun ajan jälkeen, että tehokkuus on lisääntynyt nelkytprosenttia!... ja tuotanto siinä työpaikassa. Että kun ihmisille annetaan vapaus itse päättää asioista ja työpanoksista, niin tehokkuus lisääntyy näin paljon!"
Playfulness Insights Laughter	HL sanoo "meillähän sovelletaan tätä"  Naurunrjähdys.
Playfulness Revealing assumptions or roots of behavior	A nauraa "... ( ) kuitenkin määrättyjä aikoja joita on pakko noudattaa... No, kirkkoon on mentävä oikealla ajalla, ja kerhoihin, ja..."
Clarifying symbols, analogies or metaphors Playfulness Laughter Defensiveness?	Ti sanoo "no heillä on nyt sitten ilmeisesti ja aika paljon yksilötyötä ettei tarvitse kauheesti sopia toisten kanssa koska silloinhan se ei kanssa sovi että jokainen tulee silloin kun lystää jos pitäis yhdessä tehdä." ja naurahtelee. A nauraa taustalla.
Use of Metaphors Revealing assumptions or roots of behavior Frustration? Expressing feelings?	Jani sanoo "ja mä luin eilen yhdestä tutkimuksesta missä sanottiin näin, että ne yritykset jossa ihmiset on <u>sitoutunut</u> todella siihen niin ne on kaksi kertaa tehokkaampia. No sehän on itsestään selvää että se on niin, mutta hyvin vähän kuitenkin kiinnitetään huomiota että onks ihmiset todella sitoutunut siihen... organisaatioon. Viihtyys ne siellä, haluus ne sen organisaation parasta. Monesti se on edelleenkin sitä että vaan otetaan vaan selkänahasta irti, ei nyt välttämättä täällä mutta on paljon semmosia firmoja missä näin ajatellaan."
Silences Defensiveness?	Hetken hiljaisuus. Joku yskäisee.
Defensiveness? Revealing assumptions or roots of behavior Confronting assumptions Suspension	Jani jatkaa "mulle tuli vielä mieleen tossa kun... tässä on aina semmonen peikko tämmösessä dialogissa että tuleeks täällä jotain semmosta hirveen... rankkaa käsiteltävää, rankkaa prosesseja, mutta tämä on viides istunto ja mun mielestä täällä ei ole ollut vielä yhtään."
Revealing feelings Playfulness Trust Concern Laughter An insight?	Sn sanoo "aha" ja naurahtaa hiljaa.
Playfulness Checking the perceptions	Jani naurahtaa "tai mä en tiedä mikä on teidän kokemus... ett siinä on myös aika paljon semmosia pelkoja jotka ei välttämättä sitten olekaan ihan totta."

<b>Revealing Trust</b>	<b>feelings</b>	He sanoo "inte tycker jag att det har varit rankka heller, som du."
<b>Checking perceptions</b>	<b>the</b>	Jani vahvistaa "ettei ole ollut?"
<b>Revealing feelings</b>		He vastaa "mmm, så tycker jag"
<b>Concern</b>		Jani sanoo "mutta ehkä sitten on erilaisia yksilöllisiä kokemuksia, subjektiivisia kokemuksia?"
<b>Silences</b>		Hetken hiljaisuus.
<b>Frustration?</b>		
<b>Defensiveness?</b>		Ti sanoo "kyllähän tämä aihepiiri mitä nyt näissä on käsitelty on ollut kaiken kaikkiaan aika turvallinen vielä"
<b>Defensiveness?</b>		Jani sanoo "mmm"
<b>Defensiveness?</b>		Joku sanoo jotain.
<b>Defensiveness?</b>		Ti kysyy "Mitä?"
<b>Playfulness Insights</b>	<b>Laughter</b>	Joku sanoo "vielä", naurua.
<b>Playfulness</b>		Ti sanoo "niin, toistaiseksi"
<b>Playfulness</b>	<b>Laughter</b>	Naurua, toistelua "Vielä!"
<b>Revealing or roots of behavior</b>	<b>assumptions</b>	Jh sanoo "... om man skulle ha, om man sulle ha ännu mera dialog, alltså oftare och längre tid och så här att... nu ska det komma svåra saker (opp) och börja hända mera att dom är så (pass) sällan ändå nu och fem gånger är inte så väldigt mycket att man skulle hinna... att ta i, nå finns de svåra processerna också här... men inte har vi kommit så långt, inte har vi egentligen kommit särskilt långt."
<b>Confronting assumptions</b>		He sanoo "någon kan tycka... olika, någon tycker att vi har (haft)..."
<b>Suspension?</b>		Jh sanoo "jag talar för mig då, ja, eller min uppfattning"
<b>Revealing or roots of behavior</b>	<b>assumptions</b>	Jani sanoo "mutta voisko myös olla että jos me samalla ikään kuin jokainen työstää meidän niinkun alitajuisesti myös kykyä käydä sitä koska... tässä on ehkä vähän sellainen peikko niinkun jossain tossa odottamassa ikään kuin... tai ehkä tää on vain mun tunne, että odottaa että tulee jotain... vaikeeta asiaa esille, niin ehkä siinä samalla työstää myös omaa kykyään käsitellä sitä, että vaikka tässä niitä ei nousekaan esille niin ehkä jossain sitten tuolla muualla on helpompi käsitellä niitä. En tiedä. Voiko tämä olla väärä uskomus, mitä mieltä olette?"
<b>Suspension</b>	<b>feelings</b>	
<b>Use of Metaphors</b>	<b>Clarifying symbols, analogies or metaphors</b>	
<b>Checking perceptions</b>	<b>the</b>	
<b>Concern</b>	<b>Respect</b>	
<b>Revealing</b>	<b>feelings</b>	Ti sanoo "kyllä nimenomaan mun mielestä se voi olla just näin kuin sä sanoit, että... jos totutaan keskustelemaan niin sitten on helpompi keskustella myös vaikeista asioista vaikka jossain muualla tai muissa yhteyksissä tai vaikka muiden ihmisten läsnä ollessakin. Niin kuin sä sanoit silloin alussa... että siellä tapahtuu semmoista kehitystä koko työyhteisössäkin, vaikka kaikki ei osallistuisikaan. Siihen minä panen nyt toivoni tässä!" ja nauraa.
<b>Revealing or roots of behavior</b>	<b>assumptions</b>	Jani sanoo "se on mun uskomus."
<b>Suspension</b>	<b>assumptions</b>	A sanoo "kyllä tämä jollakin lailla... tuntuis että tämä... niinkun sillälaila helpottaisi kyllä lähestymistä toisia kohtaan että... uskaltaa niinkun <u>vieläkin</u> helpommin sanoa, meikälinen tietysti vähän sanoo liikaakin yleensä..." ja nauraa.
<b>Playfulness</b>	<b>Laughter</b>	
<b>Playfulness</b>	<b>Laughter</b>	Ti sanoo painokkaasti "no etkä sano!" ja nauraa, naurua.
<b>Respect</b>		
<b>Playfulness</b>	<b>Laughter</b>	HL sanoo jotain ja nauraa.
<b>Revealing or roots of behavior</b>	<b>assumptions</b>	HL jatkaa "mutta sinänsähän meidän nyt tää työyhteisö mikä nyt on, niin nyt tää on pysynyt aika kauan tämmösenä, että... no meillä on suomalaisella puolella vielä kauemmin pysynyt tämmösenä, mutta teilläkin on laantunut tuo vaihtuminen. Että ihan sekín että on samat ihmiset samassa talossa ollut nyt suhteellisen kauan... helpottaa."
		A sanoo "onhan niillä vaihtunut nyt nuorisotyönohjaaja, ja pappi tullut uus..."

		Moni puhuu päällekkäin kovaa.
Playfulness	Laughter	Naurua.
Playfulness	Laughter	A sanoo jotain naurun lomasta.
Playfulness	Laughter	HL sanoo "ne on vaan jotain jotka vierailee täällä toisinaan", naurua.
Use of Metaphors		
New shared meanings		
Playfulness	Laughter	HL jatkaa epäselvästi "kiusallisia vieraita (...)" jotain kolinaa ja naurua.
Use of Metaphors		
Checking perceptions	the	L kysyy "meinaaksä että se on hyvä asia että porukka pysyy kauan samana vai onko se tervetullutta että välillä tulee uutta ihmistä mukaan?"
Concern		
Learning	across	HL vastaa "siis mä peilaan siihen kokemukseen mikä oli yksitoistavuotta sitten kun kirkkoherroja juoksi tuosta liukuhihnalta niinkun tuolta ovesta sisään ja tuolta ulos että siis niinkun oltiin koko ajan semmosessa epävarmuudessa että tuleeko tähän iltakirkkoon ketään pappia, no tempastaanpa yksi iltakirkko tässä näin! Että semmonen sählääminen on loppunut meidän puolella."
subcultural	boundaries	
Expressing	feelings	
Revealing feelings		
Playfulness	Laughter	Ti sanoo "myöskin ne iltakirkot on loppunut."
Laughter		Rankkaa naurua.
Playfulness	Laughter	Ti sanoo "sitten kun pappi rupesi tulee niin huomattiin etteihän täällä ole seurakuntalaisiakaan."
Laughter		Naurua.
Playfulness		Ir sanoo "ehkä se johtuu juuri siitä ettei ollut ollut niin kauan aikaa pappia niin ne oli päässyt villiintymään."
Respect		Joku niistää.
Playfulness		Jani sanoo "lampaat oli karannut"
Playfulness		Ir sanoo "lampaat oli karannut", naurahduksia.
Defensiveness		
Silences		Hetken hiljaisuus, 11 sek.
Concern		
		HL sanoo "mutta toi Tin ajatus tosta tiimityöstä niin se on minun mielestä mielenkiintoinen, että onko meillä <u>tiimi</u> ja halutaanko että meillä on <u>tiimi</u> ? Jos se on niin, tai jos se ei oo niin miten sen synnyttää ja... mitä etua on tiimistä ja mistä tunnistaa että on tiimi ja miten tiimi käyttäytyy? Näin."
Revealing	assumptions	Jani sanoo "toi on mun mielestä hyvä kysymys. Mitä mä on huomannut niin monesti toivotaan tiimejä joka puolella kaikissa firmoissa, muttei oikeastaan tiedetä mitä se on, ja se mun mielestä se kuvastaa että toivotaan jotain mutta ei oikein tiedetä mitä. Ja sitten ajatellaan että tiimi vois olla sellainen ihanneratkaisu, mutta sitten loppujen lopuksi kun on yritetty joissakin firmoissa toteuttaa tiimejä niin ne on aika huonosti onnistunut. On onnistuneita esimerkkejä. Niin musta tuntuu että monessa sitten paikassa ihmiset kuitenkin sisäisesti vastustaa tiimejä vaikka ne sanoo, että ne haluaisi olla tiimissä. Mutta jokin heissä sitten estää sen että he ei pystykään tekemään yhteistyötä ja jakamaan sillä tavalla asioita, tai sitten toisella on erilaiset käsitykset siitä että millä tavalla pitäisi jakaa, ja sitten niistä ei pystytäkään keskusteleen. Että se on hyvin jännä ilmiö toi tiimi, sitä halutaan mutta kuitenkin ne on hirveen vaikeita toteuttaa. Taikka sitten joissakin paikoissa ne onnistuu hirveen helposti yllättäen. Että se on hyvin jännä ilmiö. Minusta ne on hyviä kysymyksiä että halutaanko."
or roots of behavior		
Confronting		
assumptions		
Use of Metaphors		
Clarifying	symbols,	Ti sanoo "varmaan siinä sen työn luonne vaikuttaa että joku työ on enempi sellaista mitä pitää tehdä tiiminä ja joku toinen työ on taas enemmän semmosta yksin tehtävää työtä. Mutta kai nämä tiimitkin voi olla kiinteydeltään erilaisia että voi olla semmonen hyvin löyhä tiimi, jossa ehkä ainoa yhdistävä tekijä on sellainen että on yhteinen päämäärä, vaikka jokainen huseeraakin eripuolilla. Koetaan että me kuulutaan siihen tiimiin, joka pyrkii tällä työpaikalla tai sillä seudulla samaan päämäärään. Se olisi jo mun mielestä jonkunlainen tiimi, eikä niin että joku tai jotkut ajattelee siinäkin tiimissä että tuota... 'no juu samassa työpaikassa ollaan mutta pyritään erilaisiin päämääriin'."
analogies or metaphors		
Revealing	assumptions	
or roots of behavior		
Checking perceptions	the	Jani sanoo "mmm" ja meinaa aloittaa "ja sitten vois lähteä..." HL sanoo päälle "puhut sä nyt meidän... puhutsä yleisellä tasolla vai?"
		Ti sanoo "yleisellä tasolla"

**Playfulness Laughter**

**Insights**

**Clarifying symbols, analogies or metaphors**  
**Concern**

HL sanoo "no voi voi", naurua.

Jani sanoo korottaen ääntä naurun päälle "just ton tyyppisestä ajatuksesta voisi lähteä liikkeelle että mihin päämääriin ihmiset pyrkii, ja unohtaa sen sanan tiimin vähäksi aikaa, ja katsoa minkälaisia päämääriä on, mihin halutaan pyrkiä, miten se kannattaisi organisoida, että voisiko sen jollain toisella tavalla tehdä paremmin kuin nyt, ja sitten katsoo mitä syntyy, ja ehkä siitä syntyy tiimejä tai jotain muuta. Että mun mielestä sellainen lähestymistapa on parempi kuin sellainen että alkaa vaan soveltaa tiimejä ilman että on sisäistänyt oikeastaan mitä se meidän työ on ja voisiko sitä tehdä jollain muulla tavalla."

**Concern**

Sn kysyy "minkälaisia tiimejä sitten meidän yhteisössä kun talossa (on kaksi seurakuntaa) ja sitten vielä (yhtymän sekalaisia)... Mihinkä tiimiin sitä sitten menee?" ja nauraa.

He answers.  
**Clarifying symbols, analogies or metaphors**

Jani sanoo "niin siinä pitäisi just kysyä että mitä sä teet, keiden kanssa sä teet, ja miten... voisko sitä työtä tehdä jollain toisella tavalla jolloin se olisi paremmin kytköksissä kokonaisuuteen. Että tän tyyppisistä kysymyksistä voisi lähteä liikkeelle?"

**Confronting assumptions**  
**Defensiveness?**  
**Conflicts**

Ti sanoo "kyllä kai meistä nyt jokainen tietää että mitä jokainen tekee vai pyritsä johonkin syvempään että pitäisikö meidän syvällisemmin tietää mitä jokainen tekee?"

**Learning across subcultural boundaries**

**Confronting assumptions**

Jani sanoo "no ei ehkä sitä, mutta että voisiko sen nähdä jollain uudella tavalla, että 'mä tiedän mitä mä teen, mä tiedän mitä sä teet, mutta voisiko tästä syntyä ihan uusi kuvio?'"

Ti sanoo "joo"

**Defensiveness?**  
**Confronting assumptions**

Jh sanoo "men om man ska försöka en målskrivning för samlingen, det här... har väl gjorts i olika sammanhang antar jag, jag har själv jobbat ganska litet med... det vill säga en mening vad är det vad har vi för målsättning (vårt) arbetet... säg det tror jag att kan bli ganska svårt att få fram den enda meningen."

Ti sanoo "ellei se ole tällöinen yleinen minkä kirkko on asettanut."

Jh sanoo "joo joo, det är klart."

**Clarifying symbols, analogies or metaphors**  
**Defensiveness**  
**Use of Analogies**

Jani sanoo "prosessijohtaminenhan on sitä, tässä on inhottava sana joka sitten hämää, kysymys on siitä että prosessijohtamisessa siinä ideassa että... mitä on tällöinen yhteisö tekee, että mikä tämä on niinkun kokonaisuutena saa aikaiseksi, ja sitten katsotaan että miten jokainen yksittäinen henkilö ja osa voi vaikuttaa siihen kokonaisuuden toteuttamiseen. Tuolla joku lapio lunta, se on varmasti yksi tärkeä osatekijä... seurakuntalaisten viihtyvyyden ja myös teidän viihtyvyyden kannalta että ihmiset pääsee tästä lumihangen läpi tänne. Eli silloin hänen sisäinen asiakkaansa on ikään kuin tämä, te. Eli joku antaa jotain jollekin ja se antaa eteenpäin ja vasta sitten se menee ikään kuin se menee tälle seurakuntalaiselle se työn tulos. Mutta hahmottaa se että mikä on se yhteisen toiminnan tulos, vaikka näyttää että 'mä vaan oon joku vahtimestari tai joku sellainen', niin kuitenkin mä oon osa sitä kokonaisuutta, että ilman sitä mun tekemistä toi toinen ei voisi tehdä sitä omaa tekemistensä. Että tälleen..."

**Learning across subcultural boundaries**  
**Revealing feelings**  
**Revealing assumptions or roots of behavior**

C sanoo "jag tycker att när vi nu i svenska församlingen varje vecka har till exempel har arbetskonferenser... där vi äter tillsammans, och sen har vi en arbetsfunktioner vi alla är tillsammans ( ) träffpunkt. Så det stärker tycker jag väldigt mycket vårt team, vi upplever den också en team verkligen, (och också) vi gör tillsammans. Att det sätt på vilken man gör saker tillsammans, så att man känner att man gör ( ) det blir nog fungerande team."

**Use of Metaphors**  
**Respect**

Hetken hiljaisuus.

**Silences**

**Revealing assumptions or roots of behavior**

C jatkaa "och då kan ju också när man tänker vidare en sån grej alltså att man far tillsammans på en (rekreation)dag, så det är ett sätt att få ett större grupp att fungera som en team... Men då kommer man ju igen till samma problem... att varför är det alltid de samma människor som är utanför, som inte... och hur fungerar dom (i förhållande de där andra teamet)?"

**Concern**

Hetken hiljaisuus.

**Silences**

<b>Clarifying symbols, analogies or metaphors</b>	Jani sanoo "yleensä kaikkein vaikeimpia on just semmoset työtehtävät jotka ei kohdistu ulkoiseen asiakkaaseen, vois ajatella että joku kanslistin, no sulla on kyllä ulkoisia asiakkaita, mutta monessa yrityksessä joku sihteeri tai semmonen, niin ne kokee itsensä jotenkin ulkopuoliseksi ja että vaikea sopia mihinkään tiimiin, että hän tekee vain omaa hommaansa. Että nämä on yleensä vaikeampia hahmottaa että miten ne sopii kokonaisuuteen, tai sitten ehkä joku sellainen joka siivoaa tai jotain semmoista, en tiedä."
<b>Defensiveness</b>	
<b>Silences</b>	Lyhyt hiljaisuus, 4 sek.
<b>Insights? Learning across subcultural boundaries</b>	A sanoo "siivoojakin olisi esimerkiksi meillä erittäin hyvä että hän osallistuisi tällaisiin yhteisiin tiimeihin, koska ainahan tulee... täällä tulee hyvinkin paljon ongelmia siitä että jos ei siivooja tiedä mitä täällä järjestetään ja tehdään, ja salien siivouksia ja, että ne on ajallaan siivottu ja ei siivota sitten turhaan jos ei olekaan mitään toimintaa että pitäisikö siinä joku muu olisikin tärkeämpi siivota että siellä olisi jotain. On paljon semmoista, täällä ainakin täällä talossa, että tarvis todella tietää oikeastaan kaikki aina... että kyllä se sillai olisi se semmonen yhteis... työ niin"
<b>Revealing assumptions or roots of behavior</b>	Ti sanoo "kaikkihan liittyy kaikkeen jollakin tavalla, mutta sitä ei ole aina niin helppo nähdä koska sitten toisaalta jos on näitä isompia työneuvotteluja niin helposti aletaan sitten ehdottaa pienempiä työneuvotteluja ettei kaikkien tarttis kuunnella semmosia mitkä ei koske itseä." ja nauraa.
<b>Playfulness</b>	
II part (from beginning 52 min., in which 25 min. was lecture and relaxation) 55 min. left	
	A ja Jani myötäilevät.
<b>Confronting assumptions</b>	Jani sanoo "niin siinä ei ole sitten semmoista yhteistä päämäärää mielletty."
<b>Insights</b>	Ti sanoo "niin", muutkin myötäilevät.
<b>Revealing assumptions or roots of behavior</b>	Sn sanoo "ja sitten siinä tulee jos siinä on monta tiimiä niin sitten tavallaan siinä tulee niinkun ristiriita tiimien kesken että ne päätti siellä niin ja noi päätti siellä noin ja sitten ne ei tiedä keskenään miten menee..."
<b>Playfulness Laughter</b>	Ti naurahtaa "niin..." Jani sanoo "aivan"
<b>Insights</b>	Sn jatkaa "siinä on tää niinkun vaikeus."
<b>Playfulness Laughter</b>	Ti nauraa "ja sinä päätit siellä noin mutta nyt sä ootkin tätä mieltä... sekin on mahdollista!" Jani sanoo "mmm"
<b>Confronting assumptions Frustration?</b>	He sanoo "då borde man kanske göra tydligare att... liksom när det är beslut då att... på hur man gör ordförande sätter (klubban) i bordet (kolaus, lyö pöytään) liksom det är bestämt nu liksom och vi har bestämt det tillsammans och då vet alla att nu är det och säga (stydligt) och att här det är (stämdes) det... eller då göra också ett protokoll över vi har bestämt... och sekreterare och sånt... om det är då faktiskt oklart att vad har det beslutit."
<b>Trust</b>	
<b>Defensiveness?</b>	Ti sanoo "sen unohtaa niin helposti kans"
<b>Checking perceptions Respect</b>	the Sn kysyy Tin kanssa päällekkäin "menar du det där stora ..."
	He vastaa "joo om det där är oklart liksom att någon pratar lite här och lite här och ingen vet att vad bestämdes riktigt... då måste göra (beslutande) tydligare... kanske"
<b>Playfulness Laughter</b>	HL sanoo "se olisi mielenkiintoinen kirja jos meillä olisi semmonen päiväkirja, muistiokirja tästä suuresta työkokouksesta. Se olisi ihana pledrata että 'ai meillä on tällamönnenkin päätetty! Kaks vuotta sitten jo!'", naurua.
<b>Revealing assumptions or roots of behavior</b>	Sn sanoo "niin se on... tietysti ne jää sitten ilmaan että siinä ei tule ihan selvää päätöstä sitten. Ollaan monta mieltä ja..."
<b>Insights</b>	Jani sanoo "mun mielestä dialogi voi olla hyvä mahdollisuus tutkia että mikä on yhteinen päämäärä. Löytyyks semmosta?"
<b>Revealing Frustration</b>	HL sanoo "mua on tässä työpaikassa siis jatkuvasti mua hiertää se että mun mielestä meille ei ole asetettu yhteisiä tavoitteita. Mutta mä en tiedä onko se niinkun edes mahdollista mutta... kun mulla on semmoset palikka-aiivot että mä niinkun tarvisin semmosen... että tänne! ja tässä on sitten nämä välitavoitteet a b c ja tässä on nämä toimenpiteet yksi kaksi kolme. Sitten niinkun sitä (puolta). Ja kun sitä ei ole tehty niin mua hännää se koko homma."
<b>Expressing feelings</b>	
<b>Revealing assumptions or roots of behavior</b>	

<b>Defensiveness</b> <b>Playfulness</b>	Sn sanoo "(sun pitää piirrellä) tietokoneella semmoset palikat ja ehdottaa tiimille"
<b>Defensiveness</b> <b>Frustration</b> <b>Expressing feelings</b> <b>Playfulness</b> <b>Defensiveness</b>	HL sanoo kovalla äänellä "mää piirtelen itselleni tämmösiä palikoita!"
<b>Playfulness</b> <b>Laughter</b>	Sn sanoo "niin mutta sun pitää esittää ne jollekin tiimille tai..." HL sanoo "kyllä mä aina niitä jollekin työkaverille välillä esitän semmoset palikat!..." nauraa! Jani sanoo "ja mikä on reaktio yleensä... 'Aha!'" HL kysyy "ai mitä?" Jani sanoo "ja mikä on reaktio yleensä, eikö se ole joku sellanen 'aha?'" HL sanoo "no ei, A on sanonut kyllä että 'tämmösiä me ollaan kyllä puhuttu koko ajan ja että tää on hyvä paperi!'" ja nauraa hillittömästi. A sanoo "nii-i, että kyllä ne semmosia on että niistä on puhuttu kyllä niin."
<b>Use of Analogies</b> <b>Revealing assumptions or roots of behavior</b> <b>Confronting assumptions</b>	Jani sanoo "mulla on ainakin semmonen kokemus että kun mä oon joskus piirrelly tommosia... kun mä olen ollut IVOssa siellä hommissa niin mä olen siellä piirrellyt kuvia että miten mä niinkun hahmotan tän ja sitten kun mä olen esittänyt niitä suurelle joukolle niin jälkeen päin kukaan ei muista. Että se jotenkin täytyy ilmeisesti keksiä aina itse taikka sitten niiden pitäisi osallistua siihen piirustusprosessiin mukaan että ne yhdessä miettisi sitä... että aina kun... tai se on mun ihan oma kokemus että jos esittää oman jutun niin toisten on hirveen vaikea ottaa sitä vastaan sellaisenaan. 'Että näyttää ihan hyvälle mutta oikeastaan se ei merkitse mulle kovinkaan paljon'."
<b>Insights</b>	Jh sanoo "måste börja med tomt papper... så ska man liksom tillsammans rita opp det där så ska man ( ) bättra..." Jani ja joku muu sanoo "mmm-m"
<b>Use of Analogies</b> <b>Learning across subcultural boundaries</b>	Sn sanoo "tietää ne taustat että miten se on syntynyt. Se on just sama niinkun asiakin, kun ne viedään... tota kokouksessa valmiina niin ne ei tiedä että sitä taustaa mistä kaikesta... se on hirveen selittäminen ja sanominen mistä se tulee... saattaa olla ihan toisenlainen käsitys sitten... luottamusmiehillä mikä tässä on niinkun se asia ( ) kun se on tullut... se on kyllä hirveen hyvä että on valmistelussa mukana."
<b>Use of Metaphors</b> <b>Clarifying symbols, analogies or metaphors</b> <b>New shared meanings? Concern</b>	Ti sanoo "no jos nyt lähdetäisiin esimerkiksi semmoisesta yleistavoitteesta että meidän tehtävä on olla tosi Kristuksen kirkko tällä paikkakunnalla. Se on yleistavoite, heti seuraavaksi voidaan kysyä 'no mitä se on? Mitä on olla Kristuksen kirkko tällä paikkakunnalla?' Sitten tullaan näihin tarkemmin määritelyihin että siihen kuuluu julistusta ja opetusta ja sielunhoitoa, ja sitten mennään jo pikkuhiljaa työaloille ja heidän tavoitteisiinsa ja toimintasuunnitelmiin ja sillä tavalla... että tota helposti se on sillä tavalla että voidaan niinkun semmonen tavallaan toiminta-ajatus esittää ja monet firmat on esittänyt esimerkiksi Radiolinja 'jotta suomalaiset voisi puhua enemmän', naurua. Ti jatkaa "Se on heidän toiminta-ajatuksensa tai tavoitteensa, taikka Nokia..." Jani sanoo päälle "connecting people"
<b>Use of Metaphors</b> <b>Confronting assumptions</b> <b>Playfulness</b> <b>Laughter</b>	Ti jatkaa "... yhdistää ihmisiä. Siis tämmösiä... näitähän voidaan..." Jh sanoo "toihan on vaalilause eikä mikään tavoite."
<b>Insights? Concern</b>	Naurahduksia. Ti sanoo "niin no se voi olla..." Jh jatkaa "mainoslause" Ti jatkaa "mainoslause joo. Toiminta-ajatus jonkunlainen mikä markkinoidaan meistä ulospäin. Ehkä heillä on sitten omia sisäisiä toiminta-ajatuksia sitten sen lisäksi olemassa. Mutta kyllä meiltäkin löytyy tosiaan nää kirkon yhteiset tavoitteet, ja työalakohtaiset, sitten on ihan toimintasuunnitelma... joskus se käsitetään ehkä semmoseksi rutiiniasiaksi että siitä ei tarvitse sen jälkeen kun se on ulos annettu välittää mitään, mutta kyllä sekin voisi omaa työtä helpottaa jos se tehdään sillä tavalla että oikeasti siellä määritetään mihin pyritään. Mutta nyt olis kai idea siinä, mä ymmärtäisin... sillä tavalla että me yhdessä voitaisiin sopia joku mihin me pyritään." Jani sanoo "löytää yhdessä se."

		Ti sanoo "niin mutta se voi olla aika vaikeata... Niin, mitä isompi joukko niin sen vaikeampi sitä on varmaan."
		Jani sanoo "mmm"
<b>Use of Metaphors</b>		Jh sanoo "när jag jobbade på finska missionssällskapet så då var det ganska starkt process men att... det lanserade sen så här model med tre (heligen) gudens mission, som det var liksom fader ( ) (skapelsen då) som gick ut på alla människor har rätt att må bra, och sen Kristus frälsningen alla till himlen, och det tredje den anden kyrkan eller säga stöda den (Kristna) gemenskapen och då förstås i missionsarbete de nya unga för samlingarna där är det redan finns (en samlingen) liksom stöda den och då ska det var ett månsidigt en (känny soi) som målskrivning för det där som... både finns här på jorden (mitt) bland oss nu och sen som frälsningsmålet( )... ganska månsidigt bra det... jag har nog haft mycket glädje av den efteråt också... den diskussion som fördes då om det här tre (heligen) gudens mission."
<b>Playfulness</b>	<b>Laughter</b>	Ti sanoo "pelastussuunnitelma" ja nauraa "missä järjestyksessä..."
<b>Insights</b>		Jh sanoo "det kan ju vara församlingens målskrivning vara ett alla ska komma till himlen."
		Jh jatkaa "piste"
<b>Checking perceptions</b>	<b>the</b>	A sanoo "kerrotko mulle lyhyesti mitä Jh... Jh sanoi!" ja nauraa kovaa.
<b>Playfulness</b>	<b>Laughter</b>	
<b>Clarifying symbols, analogies or metaphors</b>		Ti sanoo "siis lähetys... emmä enää niin yksityiskohtaisesti muista enää niitä kaikkia kohtia mutta lähetysseuran näistä tavoitemäärityksistä"
<b>Clarifying symbols, analogies or metaphors</b>		Jani sanoo "ja oli hyvä keskustelu siitä."
		A sanoo "aha"
<b>Insights</b>		Jani sanoo "mulle tuli mieleen tosta Nokian lauseesta 'connecting people' niin 'connecting people to god'"
<b>Playfulness</b>		Naurua.
<b>Laughter</b>		Naurua.
<b>Playfulness</b>	<b>Laughter</b>	HL sanoo "Nokia on varmaan sponsori"
<b>Laughter</b>		Naurua.
<b>Playfulness</b>		Jani sanoo "tartteeko sellaista"
<b>Confronting assumptions</b>		
<b>Insights</b>		A sanoo "mulle tuli mieleen tosta meidän yhteisestä tavoitteesta että meillä on vähän kyllähän me ollaan yritetty niihin pyrkiä mutta meillä on kyllä varmaan tää että kaikki ei osallistu aktiivisesti siihen samaan tai toiset on niinkun nnnnn tulee vähän semmosta että toiset on niinkun jarruna siinä... ei haluakaan osallistua kaikkeen... Niinkun nyt esimerkiksi tähänkään! Tulee että... väheksytään sitä mitä toinen ehdottaa niin se kuivuu siihen jo... sitten ei niinkun jaksa enää enempää yrittääkään ehdottaa kun... tulee tällöinen vähän ylimielinen tai emmä tiedä onko se ylimielinenkään se oikea sana mutta... parempi pitää itsensä parempana taikka asettaa heti sen asian mitä yritetään ruveta ajaan niin sitten tulee heti semmonen tunne ettei sitä pystykään ajaa eteenpäin näillä henkilöillä."
<b>Revealing assumptions or roots of behavior</b>		Sn sanoo "elikkä se tiimi kun muodostuu niin kaikilla pitäisi olla halu olla siinä tiimissä. Että sehän ei oikeastaan ole tiimi jos joku yrittää sanoa että 'minä en (aio) kuunnella mitä te'... miksi pitäisi olla, kaikki haluaa siinä tiimissä puhaltaa samaan hiileen."
<b>Frustration</b>		HL sanoo "niin tai vaikka jos joku siitä astuis syrjään niin sanoisi edes että 'hyvä homma! menkää vaan! painakaa vaan! siitä vaan! mutta mä en tuu kyllä mukaan'.
<b>Expressing feelings</b>		Mutta ettei tuu semmonen olo että 'pyh! taas te jotain häsläätte', että antais sitten niitten muiden edes mennä vaikkei itse menis mukaan."
<b>Expressing feelings</b>		Ir sanoo "mutta voihan ihmiset sitä silläkin lailla jäädä pois ettei kelpuuteta, tulee semmonen tunne ettei kelpuuteta sakkiin, että vaikka itte haluaiskin tulla niin toiset antaa ymmärtää ettet sä oo kelvollinen tähän. Et silläkin lailla voi (tungeta) siitä, ei se oo aina siitä ettet sä halua jäädä pois vaan se tiimikin voi tunkea pois, että 'me vaan ollaan tässä yhtä ja ei me tota huolita'. Kyllä se niinkin päin voi mun mielestä olla."
<b>Revealing assumptions or roots of behavior</b>		
<b>Defensiveness?</b>		Jotkut ääntelevät In puheen aikana.
<b>Reactions against her "complaint"?</b>		
<b>Checking perceptions</b>	<b>the</b>	HL kysyy "puhutki itsestäsi vai yleisellä tasolla?"
<b>Defensiveness</b>		



<b>Defensiveness</b>	Ir vastaa "puhun yleisesti!"
	Jani sanoo "niin mä ajattelin ihan samaa"
<b>Playfulness</b>	<b>Laughter</b> Moni puhuu päällekkäin kovaa. Naurua.
<b>Laughter</b>	Ir sanoo jotain, naurua.
<b>Concern</b>	Jani kysyy "no mitä semmoselle voi sitten tehdä?"
<b>Silences</b>	Hetken hiljaisuuden jälkeen Jani jatkaa "joko ei halua taikka sitten ei haluta"
<b>Defensiveness?</b>	Sn sanoo "me (ollaan) ihan perustekijöissä."
<b>Learning across subcultural boundaries</b>	A sanoo "mä en tiedä tuleeko tämä missään muuta kuin ihan noin niin kuin... <u>meidän</u> suomalaisen puolen yhteisissä joissain kokouksissa."
<b>Insights</b>	
<b>Revealing assumptions or roots of behavior</b>	
<b>Silences</b>	Hetken hiljaisuus.
<b>Defensiveness?</b>	HL sanoo "tulee se tässä, on täällä..."
	A jatkaa nopeasti "on täällä muutenkin, mutta siis jotakin nyt mitä meidän yhteisiä tavoitteita voisi olla jotain niin siinä se on nyt tullut... esille että joku on niin yli muiden että ei voi osallistua sen takia määrättyihin projekteihin että se ei ole niinkun tarpeeksi..."
<b>Revealing assumptions or roots of behavior</b>	C sanoo painokkaasti "då är det väldigt viktigt att... gruppen (skulle för) var och en... säga liksom att varför behövs du, att vad är din uppgift, varför behövs du (i den här tiden). Så, att alla vet sin egen uppgift och varför den är viktigt just här... (An...) för varenda en, då förstår man ju... (det) blir borta så är det någonting man sköts."
<b>Confronting assumptions</b>	HL sanoo "no entäpä sitten se joka suljetaan pois pitäiskö siitä sitten kans osata sanoa että 'tämän takia me suljemme sinut pois, koska me tarvitsemme vain nämä tyypit tässä hommassa.'"
<b>Confronting assumptions</b>	Moni sanoo jotain lyhyttä päällekkäin.
<b>Playfulness</b>	C naurahtaa "ei. Hänelle pitäisi keksiä että miksi hänen pitäisi olla mukana."
<b>Playfulness</b>	HL sanoo "aijaa! Ai niin päin!"
<b>Insights</b>	C sanoo "niin! Hänelläkin on tehtävä!"
<b>New shared meanings</b>	Jani sanoo "niin! Tosta tuli vaan mieleen että jollakin ihmisellä voi olla käsityksiä että tässä tarvitaan vain nämä ihmiset, ja sitten niinkun tämän tehtävän hoitaminen vaatii tämmösiä taitoja. Ja sitten joku jää siitä ulkopuolelle, mutta hän olisi sitä mieltä että hänenkin taitojaan ehkä tarvittaisiin tai hän haluaisi vain osallistua, mutta joku sitten on hyvin niinkun voimakkaasti... ajatellut asian vain asiana että se asia pitää hoitaa ja tämmösiä ihmisiä siinä tarvitaan, toinen sitten taas haluaisi ehkä enemmän osallistua, että tämmösiäkin ristiriitoja voi tulla. Ymmärrätekö te mitä mä ajan takaa?"
<b>Silences</b>	Hetken hiljaisuus. 4 sek.
<b>Insights?</b>	Jani jatkaa "eli siinä on erilaisia lähestymistapoja asioiden hoitamiseen, joku haluaa korostaa osallistumista että kaikki on mukana ja joku haluaa korostaa sitä että hoidetaan asiat vaan mahdollisimman tehokkaasti ja ehkä molempia... en tiedä voiko molemmat saavuttaa samanaikaisesti. Ehkä voi... mutta silloin se pitää olla lähestymistapa mikä on ylitse näiden molempien. Tai niiden yhdistelmä."
<b>New shared meanings</b>	
<b>Revealing assumptions or roots of behavior</b>	HL sanoo "mutta meillä ei ainakaan ole semmoisia työkokouksia että sanottaisiin ainakaan ääneen että 'tämän homman tekemiseen tarvitaan nämä ja nämä ihmiset', tulee niinkun silleen sanomattomasti että 'nämä ottaa nää, HL hoitaa retket'"
<b>Frustration?</b>	
<b>Expressing feelings</b>	
<b>Learning across subcultural boundaries</b>	
<b>Silences</b>	Hetken hiljaisuus.



Revealing assumptions or roots of behavior Suspension		A sanoo "niin ja tietysti meilläkin on selkeästi monellakin että tietää ittestäänkin että mikä mulle kuuluu minä ainakin hyvin tiedän... tulee niitä tosiaan mistä jo viime kerralla puhuttiin niin se tässä varmaan meidän puolella on ongelmana että..."
Confronting assumptions Insights		Sn sanoo "mutta siinä on varmaan se että ihmisten... ihmistä siitä varmaan pitäisi lähteä että ei ihmistä voi muuttaa. Niinkun siis minä en voi muuttaa ketään muuta ihmistä että kuitenkin se ajatus ja tahto pitää lähteä sieltä ittestä, se ei voi mennä sillä tavalla ei voi mennä niin päin että muuttaa niinkun toisen ihmisen."
Confronting assumptions Playfulness Playfulness Defensiveness? Confronting assumptions		HL sanoo "mutta tätä mä niinkun mietiskelen että kun me kerran ollaan töissä täällä, niin voiksitten näin vapaasti valita... '(toi ei oo mun), mä en ookaan enää taas tässä töissä'."
Revealing Confronting assumptions Checking perceptions Playfulness	feelings the Laughter	Sn sanoo "silloin pitää toimenkuva tarkistaa (mitä siihen kuuluu)" ja nauraa.
Defensiveness?		A sanoo "on tietysti joo, niin" Jani sanoo "mmm-m"
Learning across subcultural boundaries Insights		C sanoo "och församlingsarbete som jag (upplevde) det så det är så pass fritt... åtminstone åt mig att det kan vara vad som helst... det är liksom..." Sn auttaa "laidasta laitaan"
Revealing Learning across subcultural boundaries New shared meanings	feelings across boundaries	C jatkaa "... joo det är verkligen! Och det där förstås kan jag (inte säga) det där att tycker jag om inte det gör man inte och så väljer jag helt annat... men det där... för att nå så många som möjligt så... så (borde) jag kunna jobba verkligen laidasta laitaan."
Use of Analogies Checking perceptions	the	Jani sanoo "työkiertoa" C sanoo "vad sa du?"  Jani toistaa "työkiertoa" C sanoo "mmm"
Frustration Learning across subcultural boundaries Expressing	feelings boundaries feelings	A sanoo "no kyllä minä ja He ollaan nyt ainakin aika lailla saatu joustaa tässä työnkuvassamme viime aikoina... että tota noin... että siinäkin tietysti ja kyllä siinä on toisetkin joutanut... että tässä on tullut hyvin tullut tämä... nyt sillai että on tultu hienosti vastaan"
Defensiveness Expressing	feelings	L kysyy "millä tavalla sä meinaat että te ootte joutunut joustamaan?"
Expressing Defensiveness	feelings	A sanoo "Me!?"
Conflicts Expressing Defensiveness Frustration Conflicts	feelings	L sanoo (ärsyntyneellä äänellä?) "voitko pukea sanoiksi sen?"
Conflicts Expressing Frustration Revealing Learning across subcultural boundaries Use of Metaphors Defensiveness	feelings feelings across boundaries	A sanoo kovalla äänellä "jos me työn puitteissa ja siinä välissä yhtäkkiä muutetaan ja ollaan ensin tuolla vaikka kuinka kauan hirveessä epätietoisuudessa ja pidetään kerhot ja yritetään lasten vanhemmille... tota noin hienosti kuvailla että ei täällä nyt mitään hätää ole kun nyt asiantuntijat on vakuuttanut että täällä ei ole mitään hätää ja kumminkin kaikki huomaa että siellä on hätä ja sitten on kauhee epätietoisuus missä me pidetään ja on täällä pidetty jo kaksi kerhoo yhtä aikaa samalla lailla, niin eiko se muka oo joustoo? Ja sitten tehty muuttoja tässä no kyllä HL tuli joustaa ja piti kerhoo mutta kyllä siinä niin paljon työkuva on muuttunut ja poikennut ja on ollut kaikenmoista ja..."

Conflicts Expressing Frustration Use of Metaphors	feelings	L sanoo hitaasti ja painokkaasti "no mutta eikö tämä ole juuri sitä tiimityötä ja sitten myöskin sitä minusta seurakunnassa niinkun tämä tiimityö on vähän erilaista kun esimerkiksi ajatellaan kauppaliikkeissä siellä voidaan tehdä tiimi joka pyörii paikasta toiseen. Eli on eri... kolme tiimiä. Että aina sitten kun se on sairaana ja se hyppää sieltä sinne ja pystyy tekee monen eri ihmisen työt. Se on niinkun siellä se tiimityö. Mutta täällä minusta se tiimityö se onkin juuri sitä että täällä liikaa minusta toljotetaan jokainen toljottaa siihen omaan työhönsä täällä nyt kuuluu mulle vain tämä, ei mulle kuulu se, niin sitten tulee heti huono tää ilmapiiri täällä, että... toljotetaan liikaa omaan napaansa ja niinkun tässä teidän muuttamisessakin, kyllähän siihen ois tullut apua."
Conflicts Expressing feelings Expressing Frustration	feelings	A sanoo "eipä siihen tullut! Jr ja Jn tuli."
Expressing Playfulness	feelings Laughter	L sanoo voimakkaalla äänellä "joo minäkin sanoin minäkin voin tulla auttamaan perjantaina vaikka että ei tarvitse virkistyspäivältä jäädä pois. En tiedä olitko sä siinä silloin..."
Expressing Playfulness	feelings Laughter	A sanoo "en ole kuullut! Ei ole tietoja meille asti tullut niin!" ja naurahtaa.
Conflicts Expressing Frustration Revealing assumptions or roots of behavior	feelings	L sanoo "joo ei... niin mutta kun näistä ei mistään keskustella ystävällisessä sävyssä yhdessä! Että vaan semmosta mennään tuolla niinkun ja" jonkun puhelin soi, "kauheen niinkun vihasena että kyllä mä niinkun tykkään että voi keskustella ja kysyä 'onko sulla mahdollisuutta? Onko sulla aikaa? Voitko sä auttaa?'"
Revealing assumptions or roots of behavior Frustration		HL sanoo "että sitten niinkun kaikkien (valmiiksi sanoo) että 'Ei ne auta meitä kuitenkaan!'"
Conflicts Expressing Frustration	feelings	L sanoo painokkaasti "että vähän tuli tässä nyt se sävy että joo että... kun meidän täytyy nyt otetaan vaan se muuttofirma ja nyt vaan tehdään näin ilman että kysyttiin talon sisältä että löytyisikö täältä sitä avustavaa porukkaa, vaikka keskiviikkona te olisitte pakannut alhaalla, olisi ollut porukka kantanut tavarat autoon ja tuolla sisälle."
Defensiveness Concern		Jani sanoo päälle "toi on mun mielestä mielenkiintoista että..."
Conflicts Expressing Frustration	feelings	L jatkaa kovalla äänellä "että mä niinkun toivon sitä että jos jollakin on tämmösiä niin kysy avoimesti voitko voitko voitko eikä vaan niinkun tässä kahvipöydän vieressä paasaa että kun minä joudun kun ei kukaan tarjoa apua ja kukaan ei..."
Conflicts Expressing Frustration Learning subcultural	feelings across boundaries	A sanoo (ääni väristen) "joo mutta otit sä huomioon että meillä oli samalla aikaa meidän piti kerhot hoitaa siinä ja monta muuta asiaa, me ei keritty tulee kyseleä kaikilta että voitko sinä ja pystytkö sä tekee tämän ja muuta että jos me oltais oltu jossain toisentyypisessä työssä että meillä ei oo lapsia siinä vierellä niin olisihan me keritty niitä kyseleä ihmisiltä ja näin mutta kun se oli akuuttia. He:lla ajasta oli kiinni minä olisi voinut..."
Conflicts Expressing Frustration	feelings	L sanoo päälle "no joo mutta mä toivon myöskin sitä että... kyllä tässä talossa jokainen joutuu joustaa tavalla tai toisella ja mä myöskin toivon sitä että ei aina vaan ajatella että 'kukaan muu ei jouta, se on vain ja ainoastaan minä!', ja sitä ei yhtään tiedä kuinka paljon joku voi täällä jossain muualla joutuu joustamaan, ikävä kyllä."
Defensiveness? Frustration		A sanoo hiljaa "tietysti."
Defensiveness Suspension Concern		Jani sanoo "tutkitaan, tutkitaan tätä tähän vähän syvemmälle että minkä takia tämmösiä asioita ei sitten pystytä ratkasee. Että mistä se johtuu minkälaiset yhteiset, tiedostamattomat säännöt täällä vaikuttaa, että niitä asioita ei oteta esimerkiksi esille sillä tavalla että ne pystyttäis ratkasee."
She is going on! Expressing Frustration Revealing assumptions or roots of behavior	feelings	L sanoo "no se on se että meillä on meillä on ikävä kyllä se henki on aika huono! Meillä ei pystytä keskustelemaan asioista..."
Concern		Jani sanoo "mutta se ei ole vielä se syy... mistä se johtuu?"

<b>Expressing Frustration</b>	<b>feelings</b>	L jatkaa päälle "siitähän on keskusteltu oliko se nyt dialogi kaksi vai kolme"
<b>Defensiveness</b>		Jani jatkaa "mutta se ei vielä riitä että pelätäänkö jotain? Siis onko jotain tietäntyyppisiä asioita kohtaamisia joita pelätään. Että mistä se niinkun mistä se nousee..."
<b>Confronting assumptions</b>		
<b>Concern</b>		L sanoo päälle "sitäkin on"
<b>Revealing or roots of behavior</b>	<b>assumptions of behavior</b>	Jani jatkaa "... koska jokainenhan toimii parhaan kykynsä mukaan." Jh kuiskaa taustalla jotain.
<b>Revealing or roots of behavior</b>	<b>assumptions of behavior</b>	He sanoo "Det går (för bio, sanoo ilmeisesti Jhille jotain) Jag vill bara berätta att be (av) hjälpa K och vi hade bestämt att träffa halv fyra och K skulle hjälpa mig och så kom hon springande 'Jag måste se (Kamira) i Ka!' och sen for hon till Ka, och sen var jag allena ena dagen. Andra dagen ringde Jh till To och To (ska) komma. To tog två stolar hämta på karran och To for. Och så var en med det, att vi har be att hjälp av två stycke... som har hunnit."
<b>Learning across subcultural boundaries</b>		C sanoo "som har lovat! Men ändå inte gjort det."
		He sanoo "ja To vet jag inte vad (han gått till) Jh jag vet inte vad han lovat... men att K (komma...)"
<b>Defensiveness?</b>		Jh sanoo "joo-o... men han ska fara... han har liksom han hade (klubbtid)... det var fredagen visst?"
<b>Defensiveness?</b>		He sanoo "mmmm... onsdag"
<b>Conflicts?</b>		Jh jatkaa "nej vad... han hade klubb mellan ett... och två tror jag..."
		He sanoo "ät mig sa han tre till fyra."
<b>(?)</b>		Jh jatkaa "och sen skulle han hämta barnen klockan fyra där sa han också där i mellan skulle det vara en timme en och halv vad det var då skulle han kunna hjälpa, det är sant."
<b>Revealing or roots of behavior</b>	<b>assumptions of behavior</b>	He sanoo "men i alla fall jag har försökt att få hjälp det här (gått...) också"
<b>Defensiveness</b>		L sanoo "joo mutta niinkun mä yleensäkin mä en nyt yksin tätä teidän asiaa tarkoita mutta jos on niinkun tämmöstä niin kun on kuitenkin jokaisella meillä on kuitenkin täällä määrätty työ että ei sitä nyt niin hirveesti voi tiimityönä niinkun heittää toinen toisille, mutta sitten tämmöstä yhteistä joka perustuu just tähän jonka pohjana on tämä yhteishenki ja auttaminen, että haluaa auttaa toinen toista..."
<b>Confronting assumptions</b>		Jani sanoo "mutta ilmeisesti se ei oo tässä ja se on niinkun tosiasia ja meidän pitää tutkia että minkä takia, mistä se nousee että sitä ei saada aikaiseksi sellaista yhteistyötä. Että syyllisiähan me ei tässä etsitä taikka sanota että kenen pitäisi nyt tehdä sillä tavalla, vaan tutkitaan että minkä takia me ei tehdä sillä tavalla kuin pitäisi tehdä. Musta tuntuu että jokainen tietää että miten pitäisi oikeasti toimia jos toimittaisiin oikein hyvin miten se pitäisi tehdä, että se tieto on meillä, mutta jostain syystä jokin meitä estää toimimasta sillä tavalla."
<b>Revealing or roots of behavior</b>	<b>assumptions of behavior</b>	He sanoo "en sak som nu har varit är tidsbrist faktiskt. (Man har inte hunnit tid) att diskutera i lugnt och ro och vänligt med allihopa och vet ni att nu har vi en såna situation att barnen har vänta, föräldrar har vänta och det har varit bråttom måste två saker (nu borta fort)... Tidsbrist."
<b>Frustration</b>		
<b>Insights?</b>		
<b>Silences</b>		Hetken hiljaisuus, 7 sek.
<b>Revealing or roots of behavior</b>	<b>assumptions of behavior</b>	A sanoo rauhallisella äänellä "ehkä meillä on kokemuksia entuudestaan että... on niinkun turha ruveta pyyteleen apua että sen tietää melkeen että ei sitä sillä lailla saa että se on niinkun... että on tullu aina niitä kieltoja ja tässä on tosiaan että ei keritty että aika oli sillä lailla rajallinen ja Snhan hienosti meidän kanssa oli..."
<b>Revealing or roots of behavior</b>	<b>feelings</b>	
<b>Learning across subcultural boundaries</b>		
<b>Revealing or roots of behavior</b>	<b>assumptions of behavior</b>	Sn sanoo "joo ja mä lupasin tulla kanssa auttamaan siinä muutossa mutta mulle tuli sitten ihan yllättävä este silloin en päässyt just silloin että mullakin oli este mutta se oli tosiaan..."
<b>Respect</b>		A sanoo "ja Jr oli hienosti ja hyvin tehnyt siellä hommat että mäkin kävin tänä aamuna kattomassa vielä siellä ylhäällä että kyllä siinä nyt voiton puolella ollaan ja ehkä vastaisuudessa sitten on kiva että pyydetään apua"
<b>Checking perceptions</b>	<b>the</b>	Jani sanoo "tää lähti liikkeelle siitä joustamisesta, onko siinä jotain mitä vielä halutaan tutkia (jostain) päästä syvemmälle siihen?"
<b>Concern</b>		

Silences		Hetken hiljaisuus, 4 sek.
Defensiveness Expressing Frustration Conflicts	feelings	Jh sanoo "alltså nu reagerar jag lite på ditt sätt här att... att på något viss styr, inte det är ju dialog det här nu att du börjar ta..."
Defensiveness Expressing Frustration	feelings	Jani sanoo "ymhy"
Defensiveness? Frustration Playfulness		Jh jatkaa "... nu är du som (här) en organisationsexpert här, som försöker reda ut, inte blir det ju ett samtal här nu när det en gång tog lite fart så börjar du liksom analysera här jag tycker det är inte riktigt bra dialog." ja naurahtaa.
Defensiveness Trust		Jani sanoo "se on hyvä että sanot tommosen ääneen koska sellaista voi sattua."
Defensiveness? Defensiveness? Frustration? Concern		Jh sanoo "joo" Ti sanoo "mulla kiinnittyi ihan nyt ihan näin tämmöseen niinkun... keskustelutapahtumaan huomio että miten tämä hyvä keskustelu lähti liikkeelle että kun A muistaakseni kysyi että siitä joustosta?... Sä sanoit että on jouduttu joustamaan ja sitten sen jälkeen Lea kysyi että..." L sanoo "L"
Laughter Checking perceptions Revealing assumptions or roots of behavior	the	Ti jatkaa "anteeks L" ja naurua, "että tuota millä tavalla sinä taikka te lastenohjaajat ootte joutunut joustamaan niin sitten mä niinkun kuulin sun vastauksessas jotenkin että sä olisit ymmärtänyt että hän asetti sen <u>kyseenalaiseksi</u> . Mutta oikeastihan hän vaan kysyi että millä tavalla te olette joutunut joustamaan" ja naurahtaa.
New shared meanings?		A sanoo "joo joo no mä ymmärsin sen niin" Sn sanoo "... sillä tavalla että tässä muutkin on joutunut joustamaan niin.. tavallaan ei tässä asiassa vaan siis jokainen omassa työssään joutuu joustamaan että kuka on sitten erikoisasemassa, kuka joustaa enemmän tai kuka vain niinkun hyvin vähän, mutta sitä joustoa kyllä tapahtuu..."
Expressing Frustration	feelings	L sanoo "niin no mä just sitä tarkoitin sillä että <u>jokainen meistä joutuu joustamaan</u> . Toiset sen tuo rajummin esille, toiset ei tuo ollenkaan, minusta yksi hyvä esimerkki on mä sanon sen nyt suoraan sen ääneen joka täällä minusta joustaa paljon ja tekee hirveesti eikä marise, niin on C. Kyllä hän aika paljon joutuu joustamaan, mutta en koskaan kuule että hän huutaa ja melskaa täällä kuinka paljon hän joutuu joustamaan. Että me jokainen joustetaan. Toiset vaan tuo sen sitten enempi esille, enkä mä nyt puhu nyt teistä vaan onhan... semmosia mä en nyt viitti niistä puhua jotka on ulkopuolella mutta että kyllä kun jokainen menisi siihen itseensä ja katsoisi että mitä mä teen, ja niinkun just tää teidän muuttohomma, kun talossa tapahtuu tämmöistä, <u>se ei ole teidän asia hoitaa yksin sitä muuttoa!</u> Sen takia sitä apua olisi saatu ja mä Ss:llekin sanoin että kun vois sanoa ja keskustella meillä on täällä ylhäällä.. me ois tultu auttamaan, mutta en mäkään viitti joka ovesta huutaa että 'Hehei mä tuun auttaa heti kun tarvitte ja muistakaa pyytää mua!'. Kun mä tykkään että mä oon yrittänyt aika paljon tarjota sitä apua, mutta se tarttuu kyllä muhunkin sitten 'No en mäkään viitti kun ei kukaan muukaan!'..."
Revealing Conflicts	feelings	Jani sanoo "nää on..." L jatkaa "... vahinko pannaan kiertämään."
Playfulness Suspension Playfulness Respect		Jani sanoo "nää on just sellasia kysymyksiä jotka herättää ehkä mussa semmosta organisaatiopsykologia" Jh sanoo taustalla "sisar todistaa väkevästi."
Revealing assumptions or roots of behavior Concern Defensiveness		Jani jatkaa "koska nää on just sellaisia jotka mulla herättää niinkun sellaisen kellon että onko tässä jokin organisaatiokulttuurinen kysymys, että sen takia mä nostan niitä esille, joka estää ottamasta tämän tyyppisiä kontakteja."
Revealing feelings Revealing assumptions or roots of behavior Learning across subcultural boundaries	feelings	HL sanoo "yks pelko on ainakin että jos joustaa niin sitten joutuu ojasta allikkoon että noniin sitten ne ajattelee että 'No aina se joustaa!'. Sitten se venyy se mun työalani, että 'Ainahan HL on tuon tehnyt, miksi se nyt rupee rutisemaan ettei se teekkään mitään!' Tässä pitää niinkun varoa näitä rajoja ettei joustu liikaa."

### III part (from beginning 79 min.) 28 min. left

<b>Learning across</b> <b>subcultural boundaries</b> <b>Expressing feelings</b> <b>Revealing feelings</b>	He sanoo "jag ibland och jämför nog med att om jag ska jobba som en barnskötare på ett daghem så kommer jag klockan fyra och så får jag ordna vad ska jag göra och så går jag hem alltså om jag kommer klockan åtta (naurahtaa) och går klockan fyra. Och där i mellan behöver jag fundera på någonting liksom absolut ingenting annat som berör daghemmet det hör inte mig någonting, och jag lyfter liksom en lön som är... ganska i samma proportion... kommit lite bättre också, men en att bara gå och vara där, och ofta tänker på det (genom) att man jobbar extra och man jobbar kvällarna, man jobbar söndagarna man jobbar mera, och sen tycker man ser sådant som inte.. inte jobbar (naurahtaa) så mycket eller inte joustaa så mycket, men kanske jag bara tror fel... det blir kanske... man jämför kanske, det borde man inte göra."
<b>Learning across</b> <b>subcultural boundaries</b> <b>Revealing assumptions or roots of behavior</b> <b>Checking the perceptions</b> <b>Frustration</b> <b>Revealing feelings</b> <b>Learning across</b> <b>subcultural boundaries</b>	L sanoo "niin no teidän puolella on myös enempi sitä iltatyöskentelyä että siinä mielessä sinulla onkin sitä joustoa, mutta sitten mennään taas tähän asiaan mikä ei kuulu tähän seurakuntien erilaiset toimintamuodot ja näin, mutta niinkun näin yleensä mä ajattelin tässä työyhteisössä... Mutta voihan kerran auttaa ja joustaa, ei se tarkoita että menee sitten joka... tai että jos ihminen joustaa tänään niin sitten jatkuvasti, se ei saa tulla hyväksikäytetty... että hän auttaa niin ei häntä saa ruveta käyttämään hyväksi kuitenkaan. Sitä minä tarkoitan. (Ymmärrätkö?)" HL sanoo "juu, mulla on kyllä vahva pelko että tässä talossa joutuu sitten"
<b>Clarifying symbols, analogies or metaphors</b> <b>Defensiveness</b> <b>Confronting assumptions</b> <b>Playfulness</b> <b>Laughter</b> <b>Checking the perceptions</b>	? L sanoo kovalla äänellä "mutta eikö se ole aika kiva jos..." Jani sanoo päälle "no nää on just niitä jotka on siellä kulttuurissa, saattaa olla semmosia pelkoja..." A sanoo päälle "sä et tiedä meidän kulttuureita niin pitkältä vielä että sulla on pian ruusunen käsitys" ja nauraa
<b>Revealing assumptions or roots of behavior</b> <b>Confronting assumptions</b> <b>Expressing feelings</b> <b>Frustration?</b> <b>Revealing assumptions or roots of behavior</b>	L sanoo "siis mitä kulttuureita sä meinaat?" A meinaa aloittaa, HL sanoo "... ( ) niin sitten joutuu joustamaan aina. Eli on viisainta olla joustamatta." L sanoo "mutta sitten ihmisen pitää myöskin pystyä sanomaan 'ettei mulle nyt sovi!' Sitten myöskin hirveen paljon tämä tapa <u>miten pyydät miten sanot</u> niin <u>sillä on hirveen vaikutus</u> että auttaako se toinen vai ei ja tekeekö se sen. Kyllä mä oon sen täällä huomannut."
<b>Revealing assumptions or roots of behavior</b> <b>Use of Metaphors</b> <b>Playfulness</b> <b>Laughter</b> <b>Use of Metaphors</b> <b>Playfulness</b> <b>Laughter</b>	C sanoo "no det har jag kommit fram till också och det gäller inte här bara här utan överallt, att på vilket sätt säger du en sak och på vilket sätt (framför) du en sak, att det har väldigt stor betydelse. Om du gör det så här hyökkäävä eller om du presenterar det helt sakligt." L sanoo "kiertää vähän sitä ihmistä sormen ympärille niin kyllä se auttaa, mutta jos sä meet heti 'fiut' niin..." naurua, "ja <u>sitten ei sitä tuu koskaan enää saamaan!</u> "
<b>Laughter</b> <b>Clarifying symbols, analogies or metaphors</b> <b>Playfulness</b>	Sn sanoi "kyllä mä muistan että isän kanssa oli semmosia keskusteluja että se oli aina semmonen ehdoton että ei ja ei ja ei, mutta kun meni sieltä toisesta päästä ja kysyi että 'eikai sitten vaan näin voi tehdä?' niin 'Juu!'" Naurua. Sn jatkaa "kun oppi lähestymään sitä... taktiikkaa että millä tavalla sai sen (oman tahtonsa) läpitte. Että piti pikkuisen olla semmonen ovela."
<b>Confronting assumptions</b> <b>Concern</b> <b>Insights</b>	HL sanoo "mutta siis tohon että onko meillä semmonen sanomisen tapa täällä talossa että se aina töksähtää? Että jo tällä sanomisen tavan muuttamisella voisi saada asiat sujumaan."
<b>Revealing assumptions or roots of behavior</b>	L sanoo "mä uskon siihen. Että minusta täällä se... näistä asioista keskusteleminen on jo hiukan minusta vähän semmonen raa'an tyyppinen... Että hyökkäys on paras puolustus se on vähän sillä linjalla, että liian hyökkäävästi minusta se voisi olla vähän pehmeemmin semmonen asioiden esille ottaminen ja keskusteleminen... ja ei sitten niin pidättäminen heti siinä omassa että ehkä tässä on tämä dialogi hyvä että opitaan keskustelemaan ja kuuntelemaan toista ja ottamaan mielipiteet ja näin mutta että..."

Revealing assumptions  
or roots of behavior

Insights?

Confronting  
assumptions  
Defensiveness?

Ti sanoo "ehkä just tämmöset kokemukset ja ennakko-odotukset eli tämä kulttuuri niinkun on se asia mikä vaikuttaa siihen millä tavalla asioita tuodaan esiin... mutta mä voin hyvin kuvitella sen että jos multa kysyttäisiin että voisinko mä tulla johonkin tilanteeseen avuksi niin silloin siinä niinkun automaattisesti katsoisi sitten ne mahdollisuudet että onko mitään muuta silloin ja näin että. Mutta jos se tulisi jotenkin sillä tavalla niinkun semmosessa muodossa sitten se pyyntö vähän niinkun vihjailevasti tai negatiivisesti vihjailevasti niin silloin helposti tulee semmonen että on vähän vaikea lähteä mukaan, koska silloin siinä on jo vähän niinkun valmiiksi syylistettyä sitten ja... menee sitten vähän semmosella turhan nöyrällä mielellä että 'no, koskaan minä en ole aikaisemmin ollut mutta nyt menen kun sen näin selvästi tuot sen esiin' (naurahtaa). Että kyllä olen samaa mieltä että se sanomisen tapa, asiallinen, kysymys tai pyyntö niin se on varmaan usein se kaikista rakentavin konsti, mutta siinä sitten on kanssa aina se riski että sitten tulee kielteisiä vastauksia. Joku tässä sanoi että niin aikaisemmin on saanut niitä kielteisiä vastauksia niin ei viiti sitten enää kysyäkään ja muuta."

Confronting  
assumptions

L sanoo "mutta eikö sitten ole parempi jos kysyy toiselta suoraan ja saa toiselta suoraan myönteisen vastauksen. Just niinkun vihjailemalla että vähän vihjailemalla että 'mä tarttis' ja toinenkin huomaa että se nyt tarttis että kyllä mä voisin mennä mutta kun se ei pyydä, niin siinä tulee vähän sitten tämmöstä. Mun mielestä parempi on kunnon kysymys ja kunnon vastaus."

Insights?

Confronting  
assumptions

Ti sanoo "suora kysymys suora vastaus..."

Revealing feelings  
Revealing assumptions  
or roots of behavior

Jh sanoo "sen finns det risk också att om man frågar nån att 'skulle du kunna hjälpa till med den här?', så är det nån sån snäll och säger 'joo jag kan hjälpa till' trots att den inte har tid och sen vet man att.. därför att man inte vågar säga nej heller inte... att det här... och då blir det för mig åtminstone så att jag drar mig att fråga för jag vet att alla har sitt eget... och då är det... om jag frågar så då ökar jag ytterligare pressen på nån. Och därför att det är inte heller finns en (skapligt) kultur att säga att 'hör du jag hinner inte'. Och det var en bra sak med Inga att... när vi hade, när jag hade liksom någon sak i kansli att fråga att kunde du sköta det här, 'hör du jag har inte tid' sa hon åt mig när det var stressigt. Det var hemskt bra, 'okei bra då gör jag det på något annat sätt'. Men jag är rädd för att fråga folk därför att.. att jag är rädd för att dom ska säga att 'joo jag kommer', fast dom inte orkar eller hinner eller så här."

Revealing assumptions  
or roots of behavior  
Revealing feelings  
Learning across  
subcultural boundaries  
New shared meanings?  
Trust  
Concern

Sn sanoo "niin ja sitten tuo homeasia mä olen siihen samaan kuoppaan langennut, että... se otetaan omaksi syyksi että 'tää on nyt mun syy kun täällä on tätä hometta, ja tää on nyt päiväkerho-ohjaajien syy'. Että meidän pitää niinkun viilotella se sinne oman tämä on niinkun meidän syy meidän pitää jotenkin nyt puhdistaa tämä vanhemmille ja sanoa että ei täällä oookkaan ja yritetään puolustella että täällä on paremmin tämä tilanne kuin mitä se on, mutta eihän se ole kenenkään meidän syy. Mäkin niinkun ajattelen että mä oon tehnyt niinkun kaikkeni mitä mä olen voinut sen homman eteen, että mä en oo niinkun yhtään yrittänyt sitä niinkun millään tavalla niinkun... välttää sitä että mä oon yrittänyt hakea niin päteviä asiantuntijoita kuin mä oon voinut, ja tuota sellaisia... ja kun sanoo että siellä ei oo mitään niin mä en oo voinut sitten mitään... ja mä muistan kuinka mä hikeennyin siitä niin valtavasti siitä koko homeasiasta, että eihän se hitsivie mun vika ole että täällä on hometta, mä en oon sitä mitään vettä ruiskuttanut sinne alas", naurahduksia, "että tuota minkä takia mä otan sen sillä tavalla että tää on niinkun meidän yhteinen probleema meidän pitää lähteä sitä miettimään että ... se ei ole päiväkerho-ohjaajien syy eikä se ole mun syy, eikä se ole siivoojan syy. Tietysti jos on nähnyt kauan aikaa että siellä on jotain ja jos siivooja on sanonut ja mä oon yrittänyt tehdä ja hakea sitä vikaa mutta kun se ei ole löytynyt se ei ole löytynyt ja... mulla on omatuntoni siitä puhdas että siinä meidän täytyis että millä tavalla me lähdetään sitä ongelmaa että se ei ole päiväkerho-ohjaajien ongelma tämä ollut eikä munkaan... eli se on tän seurakunnan... seurakunnassa on huono alakerta ja sillä siisti ja yritetään tehdä ja hoitaa ne asiat niinkun me suinkin voidaan, mutta tämä on meille kaikille ensi... tai niin uusia asia ja se on asiantuntijoille uusi asia... Miten... mehän aina kantapään kautta opitaan näitä asioita ja nää tulee nää tilanteet niin valtavan yllättäen ja äkkiä ja eikä tiedä niinkun tuossakin aamulla kysyttiin että mitenäs siellä nyt, missä tiloissa siellä saa toimia ja mää mietin hitaasti mitenäs tämä nyt olikaan..."

Revealing feelings  
Learning across  
subcultural boundaries  
Revealing assumptions  
or roots of behavior  
Playfulness  
Trust

He sanoo "därför har vi också nog blivit... dåligt stämningen för vi alla som jobbar i nedre våningen har liksom helt år... på ett år sen (när vi...) sa vi alla att man kan inte sköta det på det där sättet (att) vad experterna säger liksom... vi tycker att... vi tyckte alla så, att det sköttes inte ordentligt och vi hade liksom anade hela tiden. Nu när det här har kommit så (bedes) 'no jaa, vad vi sa!' liksom... (nauraa) alla ( ) massa (ilskor) i luften, (jag ) förstås onödan."



<b>Revealing Suspension?</b>	<b>feelings</b>	Sn sanoo "joo ja mä oon sen niinkun havainnut tai sillä tavalla aavistanut että tavallaan se on kohdistunut muhun mutta kun mä oon yrittänyt tehdä parhaani niin silloin mä en ota sitä vastuuta enää siitä asiasta."
<b>Clarifying analogies or metaphors Insights Learning subcultural Concern Thinking as a group</b>	<b>symbols, metaphors across boundaries</b>	Jani sanoo "siinä on niinkun kaksi asiaa näin ulkopuolisen silmin, että siinä on toisaalta se että asiantuntijat hoitaa sen niin hyvin kuin pystyy, mutta sitten on myös ihmisillä oleva henkilökohtainen huoli omasta terveydestä ja lasten terveydestä, ja se on niinkun <u>toinen ongelma</u> itseasiassa. Että miten sen pystyy käsittelemään koska silloin siinä tulee henkilökohtaisia paineita taikka miten sen nyt sanoisi, stressiä, ahdistusta siitä että se ei ole enää" (A sanoo jotain), "pelkkä tekninen ongelma on eri juttu ja se hoidetaan niin hyvin kuin mahdollista ja sehän menee omaa rataansa, mutta sitten on tämä henkilökohtainen ahdistus, joka pitäisi hoitaa myös." Jh sanoo "men hur ska vi göra nu med det här att ni har liksom vetat..." He sanoo jotain.
<b>Confronting assumptions</b>		Jh jatkaa "vet, ni har haft på kända att det sköttes dåligt, oberoende av vad experterna säger, vad ska man liksom... <u>vad ska man göra</u> när man sitter med dessa gubbar som säger att så här är då, här rinner därifrån, och det där här torkar när man sätter en sån dit och sen gör vi så här... och det lönar sig inte att kräva där för att det finns inga sporpotens kvar någonting sitter där... vad kan man annat göra?"
<b>Revealing Revealing Frustration?</b>	<b>feelings assumptions or roots of behavior</b>	Jh jatkaa "att jag är nog precis så... jag har trott på den sanering och renovering som gjorde (så) nere, fullt och fast och... tyckte att den liksom sköts seriöst och... visserligen med öppna frågor också ( ) för att experter också talar mot varannan. Men i alla fall att borde man då liksom... sluta helt att lyssna dom som är sakkunniga eller liksom..."
<b>Use of Revealing Revealing Defensiveness</b>	<b>Analogies feelings assumptions or roots of behavior</b>	Ti sanoo "mutta se on jännä että se tuntuu olevan niinkun sellainen tyyli vähän tuolla rakennuslalla, kun minä oon nyt nähnyt sekä rivitalon korjauksen ja nyt tätä seurakuntatalon korjausta homekysymyksissä niin se tuntuu olevan se linja että aina lähdetään niinkun pienestä liikkeelle että tehdään <u>pieni</u> korjaus, ja sitten huomataan että joudutaankin tekemään isompi korjaus ja mä vähän sitä tälle nykyiselle asiantuntijalle siitä itseasiassa... no, jos minä osaan nyt suuttua... siinä oli lähellä etten käyttänyt kirosanoja hänelle, vaikka hän on täysin <u>syvön</u> siitä, hänhän on uusi ihminen, mutta kun aina lähdetään sillä tavalla liikkeelle että tehdään tämmönen pieni että <u>todennäköisesti</u> siellä ei ole isompaa, mutta jos tehtäisiin niinkun iso selvitys heti ensin ja pannaan kaikki auki sieltä niin että nähään kunnolla mitä se on."
<b>Expressing Frustration? Confronting assumptions Confronting assumptions Defensiveness</b>	<b>feelings</b>	He sanoo "att det be jag av... i fjol"  Ti sanoo "niin, mutta se tuntuu niinkun sitten siinä alkuvaiheessa aina liian radikaalilta, myös asiantuntijoiden mielestä."
<b>Trust Confronting assumptions Playfulness</b>	<b>Laughter</b>	He sanoo "( ) mun päiväkerhosta se seinä mikä oli Cn huone vasten, koska hänellä oli hometta mä kysyin että voisko mun huonesta, sieltä seinästä ottaa yksi koe... (naurahtaa) pora ja ottaa... mutta ei otettu, ja nyt siellä se home on."  Ti sanoo "ei otettu niin"
<b>Revealing Expressing Learning subcultural Respect Concern Trust</b>	<b>feelings feelings across boundaries</b>	A sanoo "niin ja kun me ajatellaan niin mä nyt tässä pyydän omasta puolestani siinä mielessä anteeksi mutta mä haluan että te <u>ymmärrätte</u> nyt minkä takia mä sanon että minä ja He ollaan joustettu. Toivottavasti ymmärrätte <u>minkä paineen alla me todella ollaan</u> kahden jo monta vuotta eletty siinä ja... jatkuvasti on tullut uutta ja uutta tietoa ja ollaan kokoajan... me saatiin se ilmastointi josta ihan oli hieno, mutta sitten sekin oli pilalla, niin kun me siinä työskennellään niin kyllä se on tuntunut <u>melkoiselta stressiltä</u> ja sitten kaikki nämä muutot vielä ja muuta niin mä <u>toivon että te ymmärrätte myös</u> että me voidaan olla hermostuneita ja kiukkusia täällä ja jos tuntuu että kukaan ei tule auttamaan että me todella ei osata sanojamme niinkun aina asettaa niin että ruvetaan sitten vielä mieliteleen toisia että voisiksä nyt tulla auttaa mua ja kieputella että kyllä me tässä oikeasti tarvittaisiin työnohjausta ja jotain tämmöstä tässä tilanteessa... että me ollaan kyllä... en mä nyt halua sanoa että varmaan on muutkin joutanut ja on tosiaan joutunut Snkin ja kaikki lujille tämän asian takia. Me ollaan kuitenkin se jotka on siellä työskennelty ja lapsien kanssa. Mmmm. Ja sä just eilen sanoit että muutto on hirveä stressin aihe, niin minä oon esimerkiksi itte kokenut pienen ajan sisällä kaksi muuttoa ja tämä on ollut hirveän epävarma että siinä mielessä mä haluan että toiset työntekijät todellakin nyt hiukan edes ymmärtäisi meitä." L sanoo "ymmärretään ei siitä olekaan kysymys."

<b>Use of Metaphors</b>	<p>Ti sanoo "siis molempiin näihin sekä rivitaloon että tähän seurakuntataloon asiantuntijat eli ja jopa siis <u>viranomainen</u> eli terveystarkastaja <u>käytti pintamittausta...</u> ja siinä vaiheessa sanottiin että <u>kyllä tämäkin kuvaa</u> sitä ongelmaa. Ja sitten remontti suunniteltiin ilmeisesti pintamittauksen perusteella. Ja nyt on osoittautunut että olisi täytynyt tehdä syvällisempi tutkimus, mutta siis <u>viranomainen</u>."</p> <p>Jh sanoo "kyllähän näitä reikiäkin porattiin"</p> <p>Sn sanoo "onhan siellä reikiäkin"</p> <p>Ti sanoo "mutta ei riittävän moneen kohtaan."</p> <p>Jh sanoo "eikä riittävän syvälle"</p> <p>Sn nauraa "se ei osunut oikeaan kohtaan."</p>
<b>Use of Metaphors</b>	Ti jatkaa "mutta kun ei <u>viranomaisenkaan</u> ei tavallaan niinkun..." ja naurahtaa.
<b>Defensiveness</b>	Jani sanoo "nyt täytyy lopettaa mielenkiintoinen keskustelu"
<b>Playfulness</b> <b>Laughter</b>	Naurunrämähdyksiä.
<b>Playfulness</b> <b>Laughter</b>	L nauraa "aina käy näin."
<b>Laughter</b>	Naurua.
<b>Concern</b>	Jani sanoo "mutta lopetetaan tää dialogi tähän näin ja sitten sen jälkeen keskustellaan hiukan jatkosta että me ollaan nyt puolessa välissä viisi dialogia käyty. Mutta jos jokainen sanois omat tunnelmansa tällä hetkellä."
<b>Revealing feelings</b>	Sn nauraa "savu nousee"
<b>Use of Metaphors</b>	Ti sanoo "just syttyi."
<b>Use of Metaphors</b>	Jani naurahtaa "valitettavasti joudutaan nyt sammuttamaan."
<b>Playfulness</b>	
<b>Silences</b>	Hetken hiljaisuus, C sanoo kerran "jaa-a", 9 sek.
<b>Revealing feelings</b>	C sanoo "ibland (känste) det nog så när man kommer på morgonen att det här orkar jag inte mer, men sen när har vi hållit på en timme jo, så börjar det lossna (nauraa)... och det där... lite funderade jag i morse när du började gå genom de här sakerna här om att vad dialog egentligen är att... att kan inte få (komma till sak) med detsamma, att vi inte skulle behöva gå genom de här utan att vi skulle börja med detsamma (nauraa)... så att vi skulle hinna... för tiden är ännu ganska kort när man kommer i gång... och just det här som vi nu pratade om är sådant som... hela tiden några tider nu tycker jag har varit aktuellt, så att det sänt vi ska prata..."
<b>Revealing feelings</b>	He sanoo "jag tycker det kändes bra att vi har kommit till det nu att man kan säga, alla kan börja säga så att 'jag känner det så här och har upplever det så här' och så har det varit att något mera ( ) själv nu kanske berätta... att inte bara i allmänplan hela tiden inte... det där... jag tycker att det bli för kort nu borde vi liksom komma vidare och ( ) bestämma att hur (nauraa) ska vi fortsätta... ska vi stänga firman eller vad ska vi göra... att inte vi skulle sluta här nu..."
<b>Revealing feelings</b>	Jh sanoo "jo jag trivs bra"
<b>Playfulness</b> <b>Laughter</b>	
<b>Laughter</b>	Naurua.
<b>Revealing feelings</b>	Ti sanoo "joo minusta on kanssa mukava että asioita tulee esiin ja tuodaan esiin ja... sitä ryhmätyötä kun on niin ajatellut niin siihen kuuluu sekä se että asiat tuodaan esiin... keskusteluun mutta myös se että koitetaan <u>yhdessä</u> koitetaan niitä asioita ja ongelmia ratkaista eikä sillä tavalla että niitä vaan siirretään... paikasta toiseen."
<b>Silences</b>	Hetken hiljaisuus.
	L huokaa ja mutisee jotain, naurahduksia.
<b>Defensiveness?</b>	L sanoo "eletään nyt eteenpäin ja katsotaan."
<b>Revealing feelings</b>	HL sanoo "mun mielestä oli mielenkiintoista kattoa että tässä oli ikäänkuin tämmönen porras, että niinkun Jh ja He ja kuka tässä sanoi että emme ole vielä mitään vaarallista puhuneet, että ikäänkuin todettiin että 'no niin, kaikki hyvin, rauha maassa.', ja sitten niinkun" naurunpyrskähdyksiä, "mennään seuraavalle askelelle että 'no nyt voidaan ottaa kun on kerran rauha maassa ja kaikki hyvin! Kaikki on terveinä mukana vielä!'"
<b>Use of Metaphors</b>	Jh sanoo "niinkuin laittais kakkosvaihteen päälle"
<b>Playfulness</b> <b>Laughter</b>	



Laughter		Naurua.
Playfulness	Laughter	HL nauraa "niin joo!"
Playfulness	Laughter	HL sanoo "niin että jos seuraavalla kerralla joku toteaa että eihän se ollut mitään viime kerralla.."
Laughter		Kovaa naurua.
Playfulness	Laughter	Ti sanoo "mitä kaikkea sieltä tuleekaan"
		Joku sanoo "nii-in"
Playfulness	Laughter	Sn sanoo "laitetaan pököä lisää uuniin vaan"
Playfulness	Laughter	HL sanoo "hyvinhän tämä meni! Kestettiin kaikki."
Trust		
Playfulness	Laughter	Sn sanoo "haastavaa, haastavaa. Vaikeata vaan... päreet palamaan niin katotaan mitä..."
Laughter		Naurua ja kiherrystä.
Expressing	feelings	Ir sanoo "mä en tiedä jollain lailla musta tuntuu ihan tyhjältä ja turhautuneelta (naurahtaa) tällä kertaa, että jotenkin musta tuntuu että ajattelematta paras (naurahtaa), se on mun tunnelma tästä kerrasta, että anna mennä eteenpäin."
Revealing	feelings	
Frustration		
Confronting		
assumptions		
Revealing	assumptions	A sanoo "no, ehkä ihan hyviä asioita tuli esille ja sai niinkun... ehkä tuoda näitä tämänhetkisiä tunteitaan (nauraa) tässä julki ja että ehkä on hyväkin että niistä pystyy... saa sanottua... tietää vähän toisetkin miltä tuntuu... no nyt varmaan tämmösiä akuutteja juttuja mitkä tässä tuli lopuksi mitkä jäi nyt mieleen..."
or roots of behavior		
Insights?		
A suggestion.		Jani sanoo "okei, sitten jatkosta. Eli tämä oli viides istunto ja vielä olisi viisi jäljellä.... mmm, mitä mieltä te ootte tämmösestä mitä mä oon ajatellut, mulla on tämmöinen suunnitelma... minkä mä oon tehnyt jokaista istuntoa varten minkä mä sanon aina alussa (näyttää paperia) ja niin pois päin. Ja mä oon ajatellut että nyt kaksi seuraavaa istuntoa eli istunnot numero kuusi ja seitsemän jotka on... kahdeskymmenes marraskuuta ja neljäs kahdettatoista niin ne tapahtuisi ilman mua. Mä silloin alussa sanoin että kaksi istuntoa olisi niin että mä en oo läsnä ihan sen takia että mä oon ulkopuolinen tässä teidän työyhteisössänne ja tarkoitus on nimenomaan... kehittää tän teidän työyhteisön kykyä käydä dialogia, että mun vaikutus on ilman muuta suuri tässä, koska mä oon tuonut tän idean tähän ja mä oon myös opettanut teille sitä... ja sitten tämän mun tutkimuksenkin kannalta on ihan hyvä että on sellainen kohta missä te käytte ikäänkuin ilman mun läsnäoloa sitä dialogia eli niitä ei nauhoteta eikä mitään semmoista tapahdu että se on aivan teidän keskustelua. Ja mä toivon että te todelle teette sen että olette sitoutunut siihen (nauraa)"
Playfulness	Laughter	
Laughter		Naurua.
Playfulness		Joku kuiskaa "juodaan kahvia..."
Concern		Jani jatkaa "että mitä mieltä te ootte tämmösestä suunnitelmasta?"
Checking	the	He kysyy "är det bra att dom båda gångerna är efter varandra som du är borta eller skulle det vara bättre att du skulle vara en gång här i mellan? Har det något betydelse?"
perceptions		
Concern		
Trust		
Revealing	feelings	Jani sanoo "niin, mä en tiedä onko sillä merkitystä, mä ihan itse intuitiivisesti ajattelin että kaksi peräkkäistä kertaa niin ensimmäisellä kerralla ehkä sitten saatte tuntumaa ja toisella kerralla vielä vähän niinkun enemmän tuntumaa. Sittenhän meillä on ennen joulua vielä yksi, yhdestoista joulukuuta on dialogi numero kahdeksan jolloin mä olisin taas läsnä. Sitten mä oon ajatellut että ton dialogin numero seitsemän jälkeen mä haastattelen taas nyt viisi ihmistä jolloin mä sitten luon itselleni kuvaa että miten dialogit on onnistunut ilman mun läsnäoloa että se on mun tutkimuksen kannalta tärkeää."
Respect		
Checking	the	Jani jatkaa "mutta että sopiiko tämmöinen teille? Tuntuuko se hyvältä?"
perceptions		
Concern		
Playfulness	Laughter	Jh sanoo "minusta se on kyllä hyvä idea ottaa ne suurin piirtein nyt kun mä jo ilmaisin että saisit olla vähän rauhallisempi..."
Laughter		Naurua.
		Jh jatkaa "minusta me pystyttäis käymään itseksemme dialogeja tässä vaiheessa."
		Jani sanoo "joo"
Playfulness	Laughter	Ti kuiskaa jotain, naurua.
		Jani sanoo "hyvä."

Playfulness  
Laughter  
Playfulness Laughter

Ti sanoo "onhan meillä puhelinnumero sitten jos tarvitaan"  
Kovaa naurua.  
Jani sanoo "niin, se on tarkoituskin että, ... (nauraa) ei mun oo tarkoitus jäädä tänne teidän työyhteisöönne että dialogeja että tähän voitte jatkaa tämän dialogiprojektin jälkeen mainiosti ja nyt voitte kokeilla että miltä tuntuu ilman mun läsnäoloa."  
Ti sanoo "kyllä."  
Jani sanoo "tota, oikeastaan mulla ei ole tämän enempää että me nähdään yhdestoista joulukuuta seuraavan kerran"

## Case B: Dialogue 2

### I part

Revealing assumptions or roots of behaviour  
Checking the perceptions

- Tällä tavalla niinku ajan hermolla.. ajan hermolla, tässä on justiinsa, istuin toisessa palaverissa, josta oli hirveen vaikee päästä pois, tänne sitten, jossa puhuttiin just siitä, että mikä se.. mikä se niinku se.. asiakkaan kannalta, miten me saadaan niinku myytyy asiakkaalle semmonen ajatus, että.. puhuttiin tuotteista, mutta mietittiin, että miten ne saadaan asiakkaalle myytyy semmonen ajatus, että meillä on olemassa joku core. Ja tota.. että me ikään kuin vietäis sitä jollain tavalla. Ja tehtiin sitä niinku asiakastarpeen kautta, että.. ja mietittiin sitä millä tavalla.. mietittiin sitä, että asiakkaalle presentoitava core ja se saa tarpeen, jota me tyydytetään.. Ja loppujen lopuks puhuttiin aika paljon siitä, että minkälaisia niitten tuotteiden pitäis olla. (6)

Concern  
Checking the perceptions  
Revealing assumptions or roots of behavior

- Ln kanssa puhuinkin jonkun verran niinku sen viime kerran keskustelun tiimoilta ja muutaman muun palaverin yhteydessä.. tosta asiakkuudesta, tavallaan siitä niinku.. nousee ehkä sitä kautta joku, näitten muittenkin yhdistävien tekijöiden kautta, niin tavallaan niinku kristallisoituminen ja, ja rupesin miettimään just meidän strategioita, ja sitä asiakkuutta. Että mikä on meidän tuote, ja mikä asiakkuus. Että putos eri laatikoihin aika luontevasti jollain lailla. Ja, rupesin sitä kautta miettimään myös sitä corea, että meillä on niinku olemassa niinku erilaisii strategioita, ja ne liittyy vähän eri coreen, niitäkin voi ehkä olla useampiakin, riippuu vähän mikä strategia on menossa. Onks se tuote vai onks se konsultointi, tai ratkaisu, mitä ollaan toteuttamassa. (4)

Concern  
Checking the perceptions  
Revealing assumptions or roots of behavior

- Semmonen juttu, että.. mikä liittyy siihen kun, mä oon ajatellu sen edellisen kerran jälkeen sitä, kun olikse P vai kuka se nyt oli, joka sano, että meidän pitäis mennä niinku asiakkaan luo. .. Että mikä se asiakkaan luo meneminen sitten oikein niinku käytännössä tarkoittaa. Ja, siinä oli.. toinen ajatus, joka tähän liittyy luultavasti, niin on se, että.. että se mitä se.. T K [?]sillon puhu, silloin kun se oli, niin siinä oli jotain semmosta, että sen avulla me voitais jotenkin mennä sen meidän asiakkaan luo. Sellaisten asiakkaiden luo, jonka luokse me ei voida henkilökohtasesti ite, koska se on meille kaikista luontevinta mennä henkilökohtasesti sen asiakkaan luo. (2)

Trust  
Revealing assumptions or roots of behavior

- Joo, mä oon nyt kolme viikkoo talossa ja.. en oo ihan vielä [?], mutta mä näen nyt niinku mielikuvana.. meillä monta erilaista corea, joitten yhdistelmästä vois jotain sanoa.. semmonen niinku ylivoimainen core, jos me osataan niinku oikeella tavalla, pyritään erilaisiin.. osaamiseen mitä meillä on jo valmiuksia. Mä näen sen niinku semmosena.. yhtenä johon.. perustetaan kaikki vähän erilaisia [?]. Sillä on niinku semmonen.. villan pehmeä, taskulämmin[?] sydän. ... (3)

Concern  
Revealing assumptions or roots of behavior

- Mulla on kanssa tossa, niinku L mainitsi tossa Tn nimellä, niin mä varmaan loppuikani pidän sitä semmosena mun mantrana, niinkun viimeekskin sanoin, niin että mä koin semmosen herätyksen siinä ja.. mutta tästä meidän coresta, niin tää on.. jollain tavalla niinku semmonen meidän, ett osataanko me nyt tulkita tätä meidän toimintaympäristöä meidän osaamiseen, että miten me pystytään niitä tavallaan niinku yhdistämään keskenänsä. Kun meillä on hirveen paljon tämmösiä erilaisia osaamisia tässä talossa, niin että miten me pystytään niistä muokkaamaan sitten tota toimintaympäristön muutoksii vastaamaan. Niin just tää, että mennään asiakkaan luo, mun mielestä siinä on hirveen suuri semmonen viisaus, että jos me löydettäis se, että ihan siis se niin, että miten, ettei me mennä semmosella omalla päällä sinne, nyt kun me lähetään asiakkaan luo, lähetään niin, että me mentäis sillei avoimin mielin ja osattais tulkita niitä, että mitä se asiakas oikeasta meidät haluaa, ettei mennä

Checking the perceptions  
Insights

Concern  
Confronting assumptions

Concern  
Confronting assumptions  
Use of Metaphors

Thinking as a group  
Revealing assumptions or  
roots of behaviour  
Confronting assumptions

Thinking as a group  
Checking the perceptions

Checking the perceptions  
Revealing assumptions or  
roots of behavior  
Revealing assumptions or  
roots of behaviour  
Confronting assumptions  
Confronting assumptions  
Revealing assumptions or  
roots of behaviour  
Learning across subcultural  
boundaries  
Suspension

sillei niin, että meillä on nyt olemassa jo joku semmonen.. (7)

- Mä huomasin ihan tossa äsken Ln alkuesittelyn yhteydessä, ehkä leikitellen pohtimaan että mitä se, mitä se core-olemus sitten oikein on. Että onks se nyt, onks se konkreettinen joku sydän tai joku tuote, tai onko se osaamista, vai onko se toimintatapaa, vai on.. mikä kumma juttu se oikein sitten on. Ja tällä hetkellä ainakin tuntuu siltä, että tää on nyt niin.. moniulotteisena, että toisaalta sitten toi, mistä äsken E sanoit, että, että.. T aukas sun silmät tai jotain, niin mä ite käytin joskus aika useesti sitä semmosta sanaa kuin nyrjäyttää aivot, ja.. mä haluan että mun aivot nyrjähtää aivan, että sitten tavallaan.. ehkä se on se, mitä mä sitten yritän saada asiakkaassakin aikaan, että asiakkaankin aivot nyrjähtäis uuteen asentoon, että..(9)

- Palataaksemme bisnesmuistioon, tai siihen tota näihin tavoitteisiin, niin ilkeetä sanoa se, että.. me halutaan nyrjäyttää aivot, me halutaan tehdä asioita, jotka on kivoja, mutta kun meitä on näin vähän ja jokainen pystyy tekemään vain tietyn verran töitä niin, ne tavoitteet mitkä meillä on niinku siellä niinku sijoittajaan laitettu, ei tapahdu sillä, että me niinku henkilökohtaisesti mennään vähän asiakkaan luokse, ja.. siinä mielessä niinkun niitten, tota lupausten täyttämiseksi se core ei voi olla se mitä me henkilöinä ollaan. Eli siinä mielessä meidän, ehkä se suurin niinku tavoite, coreen nähden, pitäis olla se, että tota mitä me, hirveesti sanottu, palataan takaisin siihen sijoittelukykyyn, lupauksen täytäntään. Mitä T puhu tästä asiakkaan luokse menemisestä niin tää on hirveen tämmönen juttu, koska tää on likanen.. (5)

- T jatkaa. (1)

- Likanen asia just samasta asiasta, että.. ett tota, miten, miten me myydään meidän osaamistamme tuotteena. Nyt kun on menty asiakkaan luokse, me mennään siellä, hyvä ongelma, niin.. aletaanks me sitt miettimään, että tässä nyt tota.. uuden työkalun paikka, tai ratkaistaanko me se ongelma, niinku niillä työkaluilla joita on jo olemassa. Ja haaste on sitten niinku myös.. niinku me löydetään varmaan jokaiselta asiakkaalta joku uus ongelma, niin niinku.. keksitään niitä uusia työkaluja, uusia ratkasuja. Ja se tuottaa meille sitä niinkun.. tasasta semmosta miljoona per naama.. miljoona per mikä ikinä on kai tuo miljoona kuussa. Tehdään niinku konsultaatiotyötä. .. Haasteellista olis niinku löytää sitten niinku niitä juttuja, mistä tulee se, että.. tehtyä työtä voidaan uudelleen käyttää siellä niin, uudestaan ja uudestaan, ja tästä päästään mun mielestä niinku siihen.. tunteeseen ja siihen niinkun.. siihen sen jonkin asian niinku keksimiseen, se asiakas niinku saa sen saman, saman fiiliksen mitä se on saanu silloin kun me mennään niinku neuvotteluhuoneeseen ja kerrotaan sille maailmanparantavia visioita ja, ja sitten se ottaa sinisen tabletin tai punaisen tabletin ja on onneessaan, kun se saa olla meidän kanssa. (10)

- Siihen tavallaan, tohon niinku kristallisoituminen, se niinku liittyy tavallaan tohonkin asiaan se, että tehdään ja myydään juttuja, ajatellaan sitä myyntikulmaa esimerkiksi, että me myydään joku ratkasu. Myydään joku niinku, johonkin tarpeeseen joku asia. Että on olemassa on niinku esimerkiksi.. firmalla niinku tarve kartottaa arvonsa ja tavallaan sitä kautta lähtee semmosella, vaikka siellä liiketoiminnassa auttamaan liiketoiminnan niinku skarppaamisessa, ja sitt niinku arvion kautta halutaan lähtee viemään sitä asiaa eteenpäin. Ja syntyy semmonen tarve tavallaan niitten asioiden, semmosella arvo potentiaalilla. Niin tavallaan se syntyy vaan kerran, se on vaan olemassa kerran. Ja siitä ei synny tavallaan semmosta jatkuvaa tarvetta. Sitt sen asiakkaan pitää olla taas joku toinen juttu, ja sitten ratkastaan taas niinkun yksitellen se. Jos me lähdetään tarpeesta aina liikkeelle, niin tavallaan.. tavallaan sillon sitä geneerisyyttä, ja tämmöstä niinku poistoo ei synny sitä kautta. (8)

- Jollei sitä tarvetta saada siirretyksi vielä yleisemmälle tasolla. Että tossakin tarve kartottaa arvoja, siinä on mukana jo se jo substanssi. Niin, päästäänkö me nousemaan siitä vielä abstraktimmalle, yleisemmälle tasolle. Mikä tarve on siellä? (7)

- Niinku ennen kun ne alotetti kartottamaan? (3)

- Mä luulen että jossakin kyselyssä tarve tavallaan vaan kerätä tietoa, kerätä dataa. (7)

- Niin siis tarve kartoittaa, voihan se yleinen tarve vois olla se kartoittamisen tarve. Mutta sitten se on liian yksinkertainen meille tää, ei se riitä. (8)

- Tuo, tuossa on mitä H sano äsken, kun sä sanoit, että kun me mennään henkilöinä sinne, ja sitten häikäistään se asiakas, niin.. entäs jos se meidän core ookaan se tapa millä me määritellään tuote, tai ei se voi olla meidän tuotekkaan. Ku meidän ollaan sellasessa myllyryksessä, että kuka hitto sen tietää että minkälainen sen tuotteen pitää olla. En ainakaan minä, niinku kahden kolmen vuoden päästä. Entäs jos meidän core onkin sitä just, että.. miten, miten me niitä asioita tehdään, tai miten me niihin oikeesti asioihin suhtaudutaan. Ja sitten se, niin, sitten se, mikä ne ostaa meiltä nyt konsultoinnissa, niin se suhtautuminen pitäis pystyy jotenkin siihen se core, se on se millä ollaan menestytty aikasemminkin. Se suhtautuminen tai se core, tai joku se asia,

	<p>toimintatapa pitäis siirtää myös siihen tuotteeseen. En tiä saaks mä kiinni tosta mutta että.. ehkä sillä tavalla mä käännän sen taas ikäänkuin omalle kielelleni jotenkin. Että.. tavallaan se syy miks mä oon Xissa, on jotain sellaista, että kun mä oon.. kouluttanut valtavan paljon elämäni aikana, ja joskus ainakin ihan hyvinkin.. ja sen kokemuksen kautta on syntynyt hyvin paljon sitä semmosta, niinku ääretöntä tietoo, kokemuksellista tietoo siitä, että miten käytetään hyväksi semmosia.. totuuden hetkiä, semmosia niinku dynaamisia tuokioita, tai pedagogisia tuokioita. Kaikkei sellasta. Että mua kiehtoo valtavasti juuri, että voinko sen viedä e-pedagogiseen, siihen didaktiseen dramaturgiaan. Voiko sen muuttaa. Että.. se todellakin on enemmän juuri suhtautumista, kun uteliaisuutta, tai minkä nimen sille nyt.. uteliaisuutta sitä kohtaan, että voiko sellasen asian levittää. Voiko sitä siis jotain siirtää, e-pedagogiseen ympäristöön, webbikurssiin, koulutukseen.. (2)</p>
Use of Metaphors	<p>- Mulle tuli mieleen tosta varmaan se innovaatio.. innovaatiopyörämyrsky, ja se.. mikä mielikuva mikä Xista tulee niin se on innovaatio. Että se on se meidän core, että me näytetään tietä ja tehdään innovaatioita ja asiakkaat valaistuneina oivaltaa, että hei, tähän on hienoo. Näitten kanssa halutaan olla. (3)</p>
Respect Concern Confronting assumptions Revealing assumptions or roots of behavior	<p>- Tää on mun mielestä hirveen hyvä, viittaaks nyt siihen kun L sano, että kun me mennään asiakkaitten luo, tai sitten viitaten edelliseen keskusteluun, niin yks semmonen asia, mikä mulle tuli mieleen, ja just tästä, että näiden kanssa me halutaan olla.. myöskin se me puhuttiin edellisellä kerralla siitä niin, että kenet asia, että se ei voi olla esim V:n myynti ei voi olla siitä kiinni että L menee sinne ja kaikki asiakkaat lakoo siitä ihastuksesta kun L myy sitä, vaan että se pitää olla myöskin niin että kaikki muiden kun me mennään myymään, niin kaikki muutkin voi myydä ihan samalla tavalla. Mulle tuli mieleen se, että se on hirveen pitkälle myöskin siitä, että asiakkaat halua olla myöskin semmosessa viitekehityksessä mukana, että ne saa hyvät referenssit, että kun N on ostanut V:n, niin se on hirveen hyvä sanoo niille, että hei, että N kanssa käyttää tätä. Se on ostanut meiltä, niin niistä on kiva, ne tietää että ne on hyvässä seurassa. Ne on nyt tehny hyvän päätöksen, kun siellä on referenssinä meillä niin, että tämmöset yritykset on myöskin. Että on uskaltaneet tehneet tämmösen päätöksen vaikka se on ihan uus tuote, ja sillon ne on hyvässä seurassa, ne leikkii myöskin meidän kanssa. Ja mun mielestä tää on yks semmonen hirveen tärkeä pointti, sen takia mun mielestä tän tyyppinen, niin että me voidaan käyttää näitä referenssi, hyviä nimiä siellä, ja ihan niinku.. meillä on hyvät kaverit tuolla maailmalla just. Se on äärimmäisen tärkeitä. (1)</p>
Use of Analogies	<p>- Jos oikein muistan niin joku vanha tutkija on tutkinutkin tätä asiaa ja kehittänyt semmosen käsitteen kuin kanssa-asiakkaat.(9)</p>
Insights Thinking as a group Revealing assumptions or roots of behaviour Use of Analogies Use of Metaphors	<p>- Joo. Eli tää, tossa on nyt ideaa. Se on yks semmonen niinku core-ajatus, että.. joka tapauksessa näihän me ollaan tähän mennessä ainakin määritelty, että me ollaan sitä, mitä sä sanoit. Me tuodaan jotain uutta, ensimmäistä kertaa, ja siitä syntyy tavallaan se meidän kilpailukyky. Ja siitä syntyy niinku, sillä tavalla me differoidutaan, me ei tehdä sitä paremmin, mitä joku toinen on jo tehnyt.. vaan me tehdään paremmin jotain semmosta jota aikasemmin ole tehty, ollenkaan. Me ollaan niinku.. onko tää fiksuja tai ei, se on asia erikseen, mutta.. yks siinä coressa on ihan sama, itse asiassa sama elementti mikä on siinä konsultoinnissa niin, niin on se, että me tehdään sitä asiakkaan kanssa, siitä asiakkaasta on helkkarin kiva, niinku eilen NMP lähti taas palaverista, niin se sano, että oli helkkarin kiva palaveri. Siis se sano, että tää oli yhtä, että oli hyvä, niinku jotenkin, niinku, en mä muista mikä se sana oli.. (2)</p>
Clarifying symbols, analogies or metaphors	<p>- Se oli taas kivaa. (4)</p>
Playfulness Revealing assumptions or roots of behaviour Use of Metaphors Confronting assumptions	<p>- Oli taas kivaa. (2)</p> <p>- Taas. (4)</p> <p>- Taas. .. Tavallaan niinku.. siinä on jotain sitä meidän corea, se on se. Että se sanoo sen, niinku fiksu älykäs tekniikan tohtori sanoo lähtiessä, että oli taas kivaa. Siinä on joku. Ja ne haluaa nykyään tullakin tänne. Ennen ne ei halunnu tulla, kun niitten on hankala tulla, nyt ne sanoo että pidetään vaan teillä palaveri. .. No, nyt sitten tästä päästään siihen toiseen hommaan, että.. että ei tuota.. ei tällä tavalla synny leveragea. Ei. Niin, mutta hei.. entäs jos tää onkin toinen juttu. Entäs jos meidän pitää tehdä semmosten kanssa tätä puuhaa, sitä tuotekehitystä, he jotka niinku.. pyörittää sitä työkalullaan omaa bisnestään jatkossa ja se leverage syntyy siitä. Entäs jos ei se synnykään siitä, että meillä on geneerinen tuote, vaan että meillä on räätä-, me ollaan autettu jotakuta tekemään räätelöity tuote, ja se siihen räätelöity.. sellasta, jonka kanssa on kiv, joka haluaa meidän kanssa kehittää kivoissa projekteissa hyviä työkaluja, innovatiivisia. Ja se käyttää niinku niitä omassa duunissaan. (2)</p>
Checking the perceptions Clarifying symbols, analogies or metaphors Use of Metaphors	<p>- Tarkottaako tuo siltä.. (7)</p> <p>- Ei vaan kertaohjelmaa niinku sanoit äsken, vaan se käyttää sitä niinku sata kertaa vuodessa sitä työkalua johonkin juttuun. (2)</p> <p>- Kato ku se, hän on silloin myöskin niinku edelläkävijä ja saa itse</p>

Clarifying symbols, analogies  
or metaphors

Use of Analogies

Confronting assumptions  
Checking the perceptions

Confronting assumptions  
Thinking as a group

Confronting assumptions

Confronting assumptions

Confronting assumptions

Confronting assumptions

Concern

Use of Metaphors

Concern

Checking the perceptions

Expressing feelings

Suspension

Checking the perceptions

Revealing assumptions or

roots of behaviour

Use of Metaphors

Use of Analogies

Clarifying symbols, analogies

or metaphors

Concern

Checking the perceptions

Clarifying symbols, analogies

or metaphors

Revealing assumptions or

roots of behaviour

Clarifying symbols, analogies  
or metaphors

Checking the perceptions

Suspension

Use of Metaphors

Checking the perceptions

siellä omassa organisaatiossaan mahdollisesti sen sulan hattuunsa. Siinä on myöskin tämänönen elementti, mun mielestä vois ottaa sen, niin ett me tarjotaan hänelle mahdollisuus olla omassa organisaatiossaan edelläkävijä. (7)

- Tolla argumentilla myytiin ne Sn ne kyselytuote, koska uutena henkilöstöjohtajana sen avulla pystyy profiloitumaan.. henkilöstöjohtajaksi, joka osaa käyttää uutta teknologiaa. (9)

- Mä esitän.. ilkeitä kysymyksiä tai hankalia kysymyksiä, että.. aletaanko me sitten tiedottamaankin että me tehdään ?usta bisnestä, tai silleen niinku, että.. meillä on toiset jotka tekee niinku niitä.. kehittää innovatiivista ja kivoja juttuja, jotka häikäsee NMP:n, fiksut tekniikan tohtorit, ja sitten on ihmisiä, jotka alkaa niinku paukuttamaan ja huhuttamaan näitä asia eteenpäin niinku suuremmille massoille.. mistä niin tota.. tulee ehkä sitten sitä.. rahavirtaa ja niinku käyttöalue laajempi. (8)

- Niin mutta entäs jos me löydetäänkin se asiakas tyyppiä niinku.. sopista.. tai sopista, hyvä. Löydetäänkin se asiakas sopista, jolle me tehdään semmonen työkalu, jolla se ratkasee jotain muutoksenhallinnan ongelmia.. ja se voi viedä niinku sulan hattuun omaan organisaatioonsa, ja silloin me voidaan saada niinku tavallaan se leverage siitä, että meidän asiakas levittää, tota noin niin meidän varrit[?] levittää sitä omassa organisaatiossaan sitä työkalua, ja me saadaan siitä se raha. Eli ei ite me hankita sitä leveragea, vaan se meidän varri rakentaa sen leveragen. Mitäs sanot? (2)

- En tiä onks soppi hyvä esimerkki. Sopissahan kaikki järkeys on valokuissa[?]. Se tarkoittaa.. (3)

- No mutt mennään sinne, mennään sinne. (2)

- Mä lyön itseni vetoa, ettei se tarpeeks fiksuja oo. Mutta tota.. (3)

- Ei ne tässä asiassa meitä fiksumpia voi olla. (2)

- No mutta tää oli vaan esimerkki. Jotenkin tuntuu se, että se.. niillä on kaks erilaista logiikkaa, tää innovaatiolaitoksen logiikka ja tuotantolaitoksen logiikka. Ja sitt se kolmas on tavallaan se asiakas. Jotkut viisaat on väittäny että pitäis tehdä valinta. Mitä haluaa ensisijaisesti olla. (3)

- No, mitä me halutaan ensisijaisesti olla. Kun me nyt ollaan tässä. (2)

- Mä haluaisin ehdottomasti olla innovaatioyrityksessä. Siis, mä haluan tehdä hauskoja asioita, mä haluan niinku nauttii siitä, että mä tuun niinku töihin. Tähän mennessä sitä on saanu tehäkin koko ajan. (5)

- No mistä se tulee sulle se hauskuus? (2)

- Siitä että mä saan koko ajan kokee että on uusia ongelmia. Siis niinkun ja.. myös niinku työskennellä ihmisten kanssa, jotka ei oo tehny niitä juttuja, joita mä teen aikasemmin. Saa niinku sitä semmosta tietoisuutta levitettyä eteenpäin. Se on sitä niinkun.. tiedostaa sen että tuotantotöy on erilaista. Tajuaa myös sen, että tekemällä tätä työtä.. niin mä oon rajallinen arvo työyrityksessä. Siis se että mä oon vaikka mä oisin 24 tuntia vuorokaudessa ja koko ajan pystyssä niin kuitenkin siinä tulee niinku tietty raja vastaan, minkä verran rahaa ja tämmöstä niinku.. perus voi tuoda tähän yrityksiin. Versus se, että jos me oltais tuotantoyritys, ja tuolla vaan niin pakettia siirtyy niinkun kädestä toiseen ja lähtee maailmalle. (5)

- Niin, mutta jos me puhutaan siitä mitä me halutaan. (2)

- Riippuu mitä se määritelmä millonkin on, että mikä on tuotantoyritys, mikä innovaatioyritys, mikä on niinku markkinointiyritys, koska mä luulen että mun näkemyksen mukaan ei kaikissa voi olla hauskaa, enemmän se on niinku, että, mä muistan kun siitä oli puhetta kesällä, kesän kynnyksellä enemmän siitä, että se on pikemminkin se ilmapiiri, positiivinen henki ja positiivinen ilmapiiri ryhmässä syntyy niin päin, ensin on se hyvä tulos, ja sitten syntyy sellanen positiivinen ilmapiiri ja positiivinen henki. Eli niinku sen, jos se teoria, sillonhan se voi yhtähyvin innovatiivinen yritys kuin tuotantoyritys kuin markkinointi-myynti-yrityskin. Ja se, että se hauskuus ja se tekemisen hauskuus syntyy sitt sitä kautta sitt tavallaan. Eikä niin että vaatii innovaatioyrityksestä tai vaan tuotantoyrityksessä.. (6)

- Tavallaan niinku työnluonteessa. Mitäs M sano? (2)

- Mä oon sitä mieltä, että.. mä oon sitä mieltä että.. tai sanoisin että mä tykkään niin kauheesti näistä metaforista ja tällasista.. Mä oon tällasen keksiny tähän, että.. että tota nyt vastakkain tässä.. tai tässä keskustellaan siitä oikeestaan aika konkreettisesti, että tullaanks me tänne joka päivä.. vaikka leivottais, oltais niinku vähän niinku leipureita ja leivottais kakkuja. Eli tulla tänne joka leipomaan uudenlaisia, keksimään uudenlaisia kakkuja, ja keksimään jonkinlaisia kerroksia kakkuihin, ja erilaisia koristeita, ja sitten tehdä, jottei me joka päivä tämmösiä.. käyn ostamassa jauhot, ja rupeen tekemään taikinaa, teen kakkuja ja asiakkaalle menee loistavasti ne sisään. Onks se, onks se mitä me halutaan, se on varmaan tosi hauskaa. (4)

Checking the perceptions  
Clarifying symbols, analogies  
or metaphors

Checking the perceptions  
Checking the perceptions  
Frustration

Use of Metaphors  
Clarifying symbols, analogies  
or metaphors

Clarifying symbols, analogies  
or metaphors  
Confronting assumptions

Thinking as a group  
Use of Metaphors  
Clarifying symbols, analogies  
or metaphors  
Revealing assumptions or  
roots of behavior

Checking the perceptions  
Clarifying symbols, analogies  
or metaphors  
Thinking as a group  
Confronting assumptions

Use of Metaphors  
Clarifying symbols, analogies  
or metaphors  
Revealing assumptions or  
roots of behavior

Respect  
Concern  
Revealing assumptions or  
roots of behavior

Clarifying symbols, analogies  
or metaphors

- Jokaiselle asiakkaalle erilainen kakku. (9)
- Jokaiselle asiakkaalle erilainen kakku ja sitten tota.. toivotaan että asiakkaat tilaa paljon tätä kakkua. Ja tota sitten kun vaikka tietysti.. niinku vähän niinku pistää sitä pakettiin sitä prosessia. (4)
- Kumpaa sä tekisit mieluummin? (2)
- Keksit joka aamu uudet koristeet vai pistät pakettiin? (7)
- Älä keskeytä vielä, tää on dialogi, täällä pitäis puhua. Ja tota toinen vaihtoehto on sitten oikeestaan semmonen, semmonen kaksvaiheprosessi jossa niin tota keskitytään.. jossa tota sitten keskitytään ensinnäkin tekemään sitä, tekemään sitä taikinaa.. sitten tota tekemään vaikka erilaista taikinaa, ruistaikinaa, että kuka on parempi leipuri kuin mä.. Minkälaisia juttuja siihen taikinaan tarvitaan.. kehitetään yhä prosessitaikinaa, taikinan tekemiseen, ja sitten.. sitten tota.. sitten markkinoidaan asiakkaalle, heitetään että meillä on tällasia.. me päästään, me voidaan teidän niinku leipomistarpeet, ja meillä on hyvät prosessit lähtee erilaiseen taikinanrakentamiseen, ja voidaan tehdä teille croissanteja, ja ruisleipää.. Nyt me ollaan siinä tilanteessa, että tällä hetkellä meillä on ainoastaan yhdenlaista taikinaa, pelkästään tällasta niinku.. mikskä tätä nyt.. V-taikinaa, joista rakennetaan sitten croissanteja ja sitten tällasia, tällasia.. vision process –työkaluja ja sitten rakennetaan just.. just tällasia niinku paahtoleipiä.. ja sitt ollaan tolla tasolla. Ja se on prosessi A. (4)
- Mmm. (2)
- Nyt me ollaan siinä tilanteessa, että meillä on vaan yhtä taikinaa ja me mietitään sitä, että onks tää nyt ollenkaan kivaa.. kun asiakkaalle tää ei riitä, että me pystytään myymään asiakkaalle tää, oikeestaan näitä croissanteja ja paahtoleipää ja.. (4)
- Rajallinen nälkä, niinku paahtoleipiä ja croissanteja. (10)
- Niin. Nyt me nähään tää yhdestä näkökulmasta vaan, meillä ei oo näitä muita taikinaa, josta vois tehdä kakkua ja voitais tehdä kaikenlaisia tosi kivoja juttuja. Nyt me niinku mietitään sitä, että ei meidän tarvii mitään kivaa tehdä, vaan croissanteja, tehdään vaan paahtoleipää. Mutt mun mielestä me ei nähdä tällä hetkellä meidän kykyä rakentaa esimerkiksi.. V:n lisäksi kymmenen tällasta erilaista.. tuoteaihiota, josta sitten saadaan kahdeksankymmentä erilaista tarvetta tyydytettyä. (4)
- Me ollaan suljettu [?] kaikki nää aihiot. (7)
- Ei oo mitään, meillä on vaan yhtä taikinaa. (4)
- Taikinan juurta. Tuli mieleen kun mä heitin tän tämmösen kolmijaon, pitäiskö tulla katumapäälle ja kysyä, että onks meidän.. core siinä, että me ei ollakaan tällasen kolmijaon vankeja vaan me osataan tehdä tää fiksummin tää juttu. (6)
- Just joo. (2)
- Jotenkin on vähän niinku... (6)
- No mitä se on se, se kysymyshän on se, että mikä se on se olennainen asia siinä, niinku tavallaan, että koska.. se mun mielestä se core ei sais olla.. oikein jos ajatellaan idealistisesti niin sen coren pitäis olla semmosta, että vaikka markkinat muuttuis ympärillä miten.. niin jumankauta tää jengi paistaa vaikka maailman upeimmat pizzat jos tulee semmonen niinku päivä vastaan, että meidän pitäis tehdäkin jotakin ihan muuta. Ett siis se, että sen takia.. sen takia se jotenkin mun kielenkäytössä se core on jotenkin paljon syvemmälle kuin siinä, että mitä tuotetta tehdään.. (2)
- Joo, se on ehkä se... (5)
- Mä oon samaa mieltä. (9)
- Toi mitä J sano tavallaan niin mun mielestä niinku okei, ett se on se innovaatio ja niin edelleen, mutta se on se rakenne mikä tulee siihen päälle, ja se valinta mikä nyt saattaa olla siinä, ett se valinta pitää tehdä, mutt että jonkin coren päälle se pitää niinku rakentaa, että onks se core, onks sitä.. palautuu vähitellen niinku mieleen niin siitä tuli viimeeks semmonen asia mikä silloin jäi jotenkin väliin tästä, meillä oli se, se siihen yksilöön siihen niinku inhimilliseen tavallaan ajatteluun kiinni pääseminen, niin jollain tavalla, että että silloin joku heitti semmosen kysymyksen, johon varmaan jäi vastaamatta, keneltäkään, mutta että jäi niinku mieleen se, että oisko meidän core jossain siellä, että ymmärretään miten ne.. yksilöön liittyvät asiat tavallaan tapahtuu organisaatiossa, miten siellä sitten yksilön kautta saadaan yksilö[?] liikkeelle.. ett ymmärrettäis sitä yksilöä paremmin kuin kukaan muu. Jos me se osataan, niin silloin niitten pizzojen tekeminen jos me ymmärretään niinku sen pizzaihminen halu, ja osataan tehdä niin.. niin kyllä meillä markkinat pitäis olla. (8)
- Niin, niin. (2)
- Toi on just se mitä mä tarkotin tossa alussa kun sanoin niin, että miten, että osataan tulkita niitä toimintaympäristön muutoksii, sillei niin että vahvuus säilyy edelleen, sen meidän osaaminen pystyy niinkun reagoimaan siihen tapahtuu maailmassa mitä vaan.. niin meidän osaaminen pystyy



Thinking as a group	<p>vastaamaan siihen, että me ollaan siinä flexiabelejä.. (7)</p> <p>- Niin silloin se mun mielestä ei oo osaamista, ehkä tietyn asian, esimerkiksi yksilö, yksilökäyttäytymisen osaamista organisaatiossa, vaan silloin se on meissä oleva, taas edelleenkin, onko se sitten syvemmällä vai korkeammalle metatasolla oleva juttu, eli kyky.. oppia aina uutta tai kyky sopeutua.. (9)</p>
Use of Metaphors	<p>- Olemaan joustava. (7)</p> <p>- Niin tää se ohjaistus, mitä sä sanoit aikasemmin, sekin voi olla se.. että että.. jotta tää firma pystyis vielä olemaan pystyssä, jos markkinat ei tarvii enää mitään muuta kuin pizzoja, niin meidän pitää kyetä kehittämään.. meidän kaikkien pitää oppii, niin paistamaan pizzoja ja oppimaan sen pizzojen tuotannon ja markkinointilogiikka, joka on ehkä erilainen, ku mikä nyt on. Niin sillä on niinku kyky oppia nopeesti, se juttu, uus juttu. (2)</p>
Clarifying symbols, analogies or metaphors	<p>- Se vaatii ne molemmat. Se vaatii sen ymmärryksen jostain kautta, että ymmärretään niitä asioita, mistä taloudelliset tarpeet tulee, ja sitt se vaatii sen, että se niinku.. kulttuuri ja tavallaan se organisaatio on sen muotoinen, että sitt jos ymmärretään, niin sitt osataan toimii sen mukaisesti. (8)</p>
Revealing assumptions or roots of behaviour	<p>- Mun mielestä tässä on nyt aika hyväolonen juttu tää.. että lähdetäänks me esimerkiksi, että me pystytään aina sopeutumaan markkinoihin, vai luodaanks me sitä uutta markkinaa ja valaistaa sitä ympäristöä, niinku nyt on tehty tässä.. Gray W?:ssa ihan selvästi. Että se on yks aika coressa oleva juttu. Sellasen niinku päättäminen, että viedäänks me sitä soitua vai, ja kuinka paljon me pystytään viemään sitä. (3)</p>
Checking the perceptions	<p>- Ja siihen liittyen, että kuinka pitkälle me halutaan pitää sitä soitua kädessä, koska me ollaan niinku.. niinku realismi on kuitenkin se, että tota.. me ei voida lähettää konsulttia maailman jokaiseen nurkkaan niinku juoksemaan ja viemään sitä asiaa eteenpäin. Eli.. niinku.. (8)</p>
Confronting assumptions	<p>- Jeesus onnistu siinä, hei. (9)</p>
Confronting assumptions	<p>- ..halutaanko me olla niinku, joo, joo, kato hei, okei hyvä esimerkki. Jeesuksella oli hyvä idis, siis come on: jätkällä oli pitkä tukka, se ei ollu hirveen vakavasti otettava, mutta se keksi hyvän niinku idiksen. (8)</p>
Playfulness	<p>- Verkosto[?]</p>
Playfulness	<p>- [naurua]</p>
Clarifying symbols, analogies or metaphors	<p>- Se paketoii sen hyvin. Se sai siihen niinku semmosen.. tiukan paketin, joka oli niinkun, tota.. riittävän helppo niinku ymmärtää. (8)</p>
Clarifying symbols, analogies or metaphors	<p>- Löysi oikean nissin[?], missä se.. missä oli selkee tarve. (2)</p>
Clarifying symbols, analogies or metaphors	<p>- Joo, ja se kuljetti sitä juttuu tiettyyn pisteeseen saakka eteenpäin, ja sitten se päätty niinku niin, mä haluun etääntyy tästä näin, just niinku.. nyt niinku odottamaan vaan että tää tuottaa nää, loput niinku vie sitä eteenpäin. (8)</p>
Playfulness	<p>- Se vie kakstuhatta vuotta. (7)</p>
Confronting assumptions	<p>- Hei mutta tuohan oli älyttömän hyvä metafora. Loistava metafora. Se mikä.. se mikä siinä.. tuo Tomic sano.. siellä leirissä, leirillä mistä P haettiin ambulanssilla sairaalaan, niin se sano siellä yhdessä kohti kun me puhuttiin, että mikä se on nyt, joka tekee meistä ainutlaatuisen.. Niin mä kysyin siltä että mikä se tekee siinä judo tai mikä se oli se, mikä se.. karatessako se toimii.. just joo. No, mikä se tekee sen, että joku voittaa ja joku ei voida. Niin se sano, että se on se henki. Jos me mietitään tätä, tätä, Jeesus metaforaa, niin tavallaan siinähan sitä käytetäänkin sitä termiä, käytetään henki-sanaa, tää viittaa siihen, että sieltä se on varmaan tullu tähänkin. Mutt se on tavallaan joku sellanen energia, mä puhun energiasta, joku semmonen energia, joka siirtyy se.. vaikka se vaihtuu se kapula ihmiseltä toiselle, tai se asia, tuote vaih, menee ihmiseltä toiselle, niin siinä on joku energia, joka siirtyy sen mukana. .. (2)</p>
Clarifying symbols, analogies or metaphors	<p>- Eli Jeesus loi markkinat ja Rooma hallitsi, hallitsi sitä seutua, mutta Jeesus loi omat markkinansa. Ilmeisesti ne ei ihan heti lähteny liikkeelle, vetämään. (3)</p>
Clarifying symbols, analogies or metaphors	<p>- Ainoo metametafora, jota ei voi olla tän talon ulkopuolella puhuu, ilman että joudutaan kivitetyks, mutt siis niinku.. tuote oli raamattu. Siis se oli siinä niin. (8)</p>
Confronting assumptions	<p>- Ei! (useampi)</p>
Playfulness	<p>- Okei myönnetään. (8)</p>
Laughter ☺	<p>- [naurua]</p>
Playfulness	<p>- Se on viivästynyt tuote. (10)</p>
Clarifying symbols, analogies or metaphors	<p>- Se oli, okei, no silloin tuote oli tää niinku usko, mutta niinku.. (8)</p>
Clarifying symbols, analogies or metaphors	<p>- Se oli vahva usko, joo. Jotain semmosta. (3)</p>
Concern	<p>- Mä nyt yritin niinku tuoda sen, koska.. se juttu millä se meni eteenpäin oli nimenomaan se herätyksenhenki.. ja siinä tällä hetkellä on niinku meillä ehkä se.. niinku.. (8)</p>
Revealing assumptions or	<p>- Usko tuonpuoleiseen. (9)</p> <p>- Se on niinku.. tunteen herättäminen niinku.. asiakkaassa niinku,</p>

## roots of behavior

### Revealing assumptions or roots of behaviour Confronting assumptions

### Thinking as a group Use of Metaphors

### Checking the perceptions Use of Metaphors

## Insights

### Respect Learning across subcultural boundaries

### Playfulness

### Suspension

### Revealing assumptions or roots of behaviour

### Checking the perceptions

### Checking the perceptions

### Revealing assumptions or roots of behavior

Ehkä keskustelun lanka hieman katosi tässä vaiheessa; osallistujat keräävät ajatuksiaan (2) kommentin jälkeen (joka on omistaja).

### Revealing assumptions or roots of behavior

### Revealing assumptions or roots of behavior

### Use of Metaphors

### Clarifying symbols, analogies or metaphors

### Confronting assumptions

### Checking the perceptions

### Thinking as a group Use of Metaphors

### Checking the perceptions

vielä niinku hirveen vahvasti ilman, että me.. niin tota.. mites tänne niinku pellejä. (8)

- Tää se on se.. (2)

- Koska, tällä hetkellä niinkun, kun mä yritän.. tai niinku aikasemmin yritin kertoa niinku mitä me tehdään, niin.. hirveen helpoo oli dissata.. siis niinku lyödä alas niitä juttuja, niin yksinkertasilla kyynisillä, insinööri-kommenteilla. Siis sillä tavalla niinkun.. sen jälkeen sille pöydälle ei ollu enää mitään sanottavaa, mikä on, no on säitä pidelly. Eli ett.. meillä niinku puuttuu ehkä lukuunottamatta niin.. muutamilla henkilöitä, niin mahdollisuutta.. niinku pitää sitä uskoa riittävän vahvana eteenpäin, että se lähtis sillä tavalla niinku leviämään. Me ei olla kaikki ihan Jeesuksia. (8)

- Joo, mutta tässä on nyt se taika, se mistä toi M puhui, ja mitä te olitte puhunut sillä äskeisessä palaverissa, luultavasti, mikä ei nyt ihan selkiytynyt. Niin, että tavallaan tää tarkoittaa sitä, että se ei oo riittävän.. ett se on kyllä riittävän epä, se on liian epämäärästä, sitä ei oo tuoteistettu tavallaan riittävästi. Eli se ei oo konsentroitunut se, se asia ei oo niinku konsentroitunu riittävästi, ett se on vielä liian höttönen, että sen saa niinku.. puhaltamalla niinku, insinööri saa sen puhaltamalla pois.. niinku, kun se puhaltaa oikeella tekniikalla, niin se saa sen pois, se ei oo, siis se ei oo konkretisoitunut ja kiteytynyt niinku riittävästi, jotta siitä ois tullu niin painavaa kamaa, että se ei puhaltamalla liiku mihinkään. (2)

- Mikä, onks meidän core sitten, niinku ajatellaan, okei, nyt mennään tähän kolme possua tarinaan. Onks meidän core oikeestaan sitten niinku sementti siis. Me rakennetaan tuotteita, jotka on tiiliä. Mutta tota.. se tiili.. jos asiakas ottaa tiilin, niin se tiili ei sille niinku, se ei pelasta sudelta välttämättä. Mutta meidän se toimintatapa ja meidän se core on niinku se sementti, jossa me oikeestaan niinkun.. kun asiakkaalla on ongelma, me tuodaan niinku itemme ja sementtimme siihen, ja sitä ongelmaa varten, me sitten otetaan niinkun niitä tiiliä, ne voi olla meidän omia tiiliä tai ne voi olla periaatteessa vaikkapa.. maailmalla jonkun muun tekemä tiili joskus. Mutta me tehdään niistä se yhdistämällä se siihen meidän sementtiin, niin asiakkaalle niinku se ratkasu, joka suojaa, tai joka päivä se rakentaa sitten oman paremman tulevaisuutensa.. (8)

- Tässä voi olla jotain ideaa, tässä tiilisementtimetaforassa. Kyllä on metaforarikasta tää meidän puuha. Ei tää niinku, ku P lähetti viis viiskymmentä minulle tekstiviestin tänä aamuna ja herätti minut, sillä tekstiviestillä. (2)

- Sut voi herättää tekstiviesteillä. (3)

- Niinku mulla on.. puhelin, mä piän puhelimen.. henkilökohtasista syistä auki aina yöllä. Niin. No joka tapauksessa.. se siinä mekasti noista tietokannoista, että asiakkaita ei saa laskea meidän kantoihin kiinni. Mutta se sano, että hei, se mikä siinä on tärkeä juttu on se, että me pystytään asiakkaan tarpeeseen tuottamaan vaikka minkälainen raportti. Ett se asiakas ei halukaan niihin katoo. Ett kannat pistetään pakettiin ja salataan, se oli tää keskustelu mitä käytiin, mutta se raportti, tavallaan se missä se kohti hyödyntää sitä, niinku siitä kannasta ei oo mitään hyötyä sille asiakkaalle, tai se voi luulla että hänelle on siitä jotain hyötyä, mikä ei pidä paikkaansa. Jos me on.. pystytään oikeenlainen laasti, jolla se sen meidän tiilen muuraa sen asiakkaan omaan prosessiin sillä tavalla että siitä on hyötyä. Ymmärsitteks te yhtään? (2)

- Okei mä ajattelin.. (7)

- Joo, mutta mikä meidän coren silloin tarvis olla. Onks se.. (9)

- Sitt kun se palaa niihin ihmisiin helposti. (4)

- Ei sen tarte olla, ei se oo mikään niinku toiminta..tapa.. enemmänkin. (2)

- Se vaatii osaamista, että pystyy tekemään sen. (4)

- Niin, mutt mä tarkotan sitä, että se on liian höttöö, se on niinku liian, se ei oo, se on niinku näin iso tavallaan, mutta sitten kun se tiilistyy siitä tulee niinku näin pieni. Se sama massa tiivistyy niinkun näin pieniks ja sitt se on vasta kunnossa. Me ei vaan osata sitä niinku, me ei vaan osata nyt niinku tavallaan puristaa pienemmäksi.. (2)

- Sillai että kaikki vois ottaa sen mukaansa? (3)

- Niin, me ei osata sitä nyt kypsyttää oikein, tai kuivattaa korpuks, vai mitä se sano.. Kato korppu kestää pitkään, se on sustainable.. cake. (2)

- Joo, toi on ihan hyvä, koska kun asiakas kysyy niin, no mikä te oikein ootte. Mitä te oikein teette. Niin mitä te vastaatte? (7)



**Learning across subcultural boundaries**

**Learning across subcultural boundaries**

**Learning across subcultural boundaries**

**Learning across subcultural boundaries**

**Concern**

**Confronting assumptions**

**Checking the perceptions**

**Revealing assumptions or roots of behavior**

**Use of Metaphors**

## II part

**Clarifying symbols, analogies or metaphors**

**Use of Analogies**

**Clarifying symbols, analogies or metaphors**

**Checking the perceptions**

**Checking the perceptions**

**Confronting assumptions**

**Confronting assumptions**

**Concern**

**Use of Metaphors**

**Confronting assumptions**

**Insights**

**Clarifying symbols, analogies or metaphors**

**Thinking as a group**

**Checking the perceptions**

**Revealing assumptions or roots of behaviour**

**Expressing feelings**

**Clarifying symbols, analogies or metaphors**

**Use of Analogies**

- Joo, no mä vastaan hirveen konkreettisilla asioilla, tavallaan käytännön asioilla. Että me ollaan.. tota niin koulutuskonsultointi ja sisällöntuotanto –yritys, joka yrittää näitä kaikkia myös panna sitten webbiin. (9)

- Me luodaan uudenlaista konsultointimarkkinaa. (10)

- Vastaan vähän riippuen asiakkaasta. Eli jos oli henkilöstöihminen, sille sitt vastaa, niin sillon lähetään ehkä enemmän tuote[?]puolelta liikkeeltä, jos joku viestintäihminen niin lähetään niin viestin, jos se on tekniikanihminen sitt taas internet. Kyllä mä ne.. kaikki osaamisalueet tavallaan yhdistän.. tavallaan niinku.. kerron näistä niinku meidän neljästä tai kolmesta tukialasta, ett se se on mitä me tehdään. (4)

- Mä sanon niin, että me yritetään tehdä sellaisia työ, webbityökaluja, tai itse asiassa mä sanoisin [?], mä sanoisin että yritetään tehdä teille sellasia työkaluja, joittenka avulla te voitte pysyvästi ratkoo näitä ongelmia ite, ettei meitä tarvita. Näin mä sanoisin. Ett ällii mulla on[?], mielummin ei tarvittais ollenkaan. (2)

- Jos sillä asiakkaalle yrittää sen coren kautta kuvata mitä me ollaan.. voi olla että se on.. (9)

- Tarvii sitä kuvata koskaan. Siis se on, että kun me ite tunnustetaan se, että sen tavallaan tarvii hirveen.. vaikeesti jäljiteltävää. (7)

- Mikä meillä on vaikeesti jäljiteltävää? (2)

- Se henki on semmonen asia kun me sitä niinku, sitä ei pysty viemään mihinkään muualle tavallaan se, että... se mimmonen niinku ilmapiiri meillä sisäisesti on, miten niinku niitä ideoita saada lentämään täällä sisällä, ja mikä on tavallaan se, niinku se tekemisen, tekemisen meininki tai joku tämmönen. Sitä ei pysty kukaan viemään pois tai niinku millään, ja.. (8)

- Niin, vaikka me paistettais pizzaa. (2)

- Ett jos täällä on yks ihminen tai täällä on vaikka kymmenen ihmistä jonain päivänä pois, niin ei se niinku henki mihinkään häviä. Se on aina kun sä tuut tänne, niin on täällä kymmenen ihmistä tai nelkyt ihmistä, niin se kuitenkin leijuu täällä jollain lailla. (8)

- Se on se organisaatiokulttuuri. (7)

- Niin joo, joku semmonen.. Lukee noita Harry Potteria, ei todella tarvii.. ootteks te lukenu niitä samoi silloi kun te ootte noita juttuja laitannu kasaan.. (8)

- Mä oon lukenu Harry Potteria [?] (2)

- Mitäs tota sitten jos me.. otetaan tuolta Hista Ruotsista kaksykt henkee, yhdellä humauksella töihin.. (4)

- Otetaan vaan. (10)

- Se vaasi[?] on jo haamu, kuulkaa. (2)

- En mä tiedä. Mä en osaa sanoa onks se henki se core, mutta että siihen kysymykseen minkä joku heitti äsken, niin siihen kysymykseen tavallaan se on niinku semmonen niinku pysyvä juttu, ehkä tällä hetkellä. Mutta jos ajattelet tota Aia tai jotain tällasii, niinku, en sano että meillä pitää olla niinku A[?], että sen pitää olla meidän benchmark.. mutta niillähän on sellasii juttui tavallaan, jotka.. niinku se sama henki, on se sitten positiivinen tai negatiivinen. Riippuu vähän katselijasta, että nähdäänkö se positiivisena, negatiivisena. Niillähän on sellasii juttuja, että ne on niinku hyvin maailmanlaajuisesti samanhenkisiä.. kaikki viedään sinne Chicagon, niinku Ray Bushin kämpille, ja.. (8)

- Kloonataan. (7)

- Kloonataan siellä. (5)

- No mulla on semmonen vähän tunne, että.. se joku mitä meillä on, niin on just se, mitä A ei ole. Eli se mitä, sitä sellasta mitä haetaan, tää tapa organisoitua, ta käydä keskustelua, nää omat omintakeiset nimet. Se ei oo ihan vielä löytynyt, mutta se on.. se pyrkimys sitä kohti, mutta se on jotain sellasta, mitä ei oo niinku näillä massakonsultifirmoilla tavallaan. Siinä on jotain semmoista coren omaista. (3)

- Ei, jos mä palaan siihen sun, mitä sä sanoit, että innovaatio, tuotanto tai markkinointiyritys, niin A on tyypillisesti niinku tuotanto- ja markkinointiyritys. H oli tyypillisesti, niinku markkinointiyritys, niinku CCV[?] oli markkinointiyritys. Ja A ja nää pyrkii siihen siihen, että niillä on olemassa tavallaan niinku.. tulit sä heti kipeeks kun mä mainitsin Hin? (2)

- Eikun se on se CCV mikä aiheutti syviä huokaisuja. (7)

- Niin tuota niin.. mutta nehän, se niitten koko konsepti perustuu siihen, että ne hakee hirveen tehokkaita tuotantoprosesseja, ja sellasia ihmisiä, jotka on halukkaita toimimaan just niinku proceduurin mukaan. Just tässä

	<p>järjestyksessä nämä kalvot tänne, ei saa kestää ku seittämän minuuttia ja maksaa seittämän miljoonaa. Siis että ne menee hyvin tiukasti siihen. Ett sikäli sä osuit oikeaan ainakin niinku, mun ja Ln näkökulmasta, me ollaan niinku, me lähettiin liikkeelle, me haetaan jotain, joka on nimenomaan jotain muuta, joka menee pois päin sieltä. (2)</p>
Use of Analogies	<p>- Onko se sitten se.. K aina heittää, että onko tämä bisnestä vai onko yhdistys. (7)</p> <p>- Mun mielestä se on niinku keskeneräinen työ.. sitä pitäis niinku.. tietysti sen joskus pitää loppua, mutta.. (10)</p>
Confronting assumptions	<p>- Mitä pahaa on yhdistyksessä? Mitä varten..? (2)</p>
Thinking as a group	<p>- Jos se on jatkuva prosessi, niin sekin on tavallaan yks core. Se jatkuvan uudistumisen.. (10)</p>
Confronting assumptions	<p>- Ei oo. (4)</p>
Confronting assumptions	<p>- Okei, tota, onks tässä nyt siis.. ajatellaas tässä siis, että.. yritys on yhtäkuin, yhtäkuin tota.. järjestys ja yhdistys on yhtäkuin kaaos, vai mitä? (8)</p>
Clarifying symbols, analogies or metaphors	<p>- Ei vaan.. yhdistys, mä oon ymmärtänyt, mä ymmärrän sen Kurkilahden kysymyksen jotenkin niin, että yhdistys on, on.. ideologinen. Ja yhdistyksen jäsenet kuuluu siihen yhdistykseen jotenkin ideologisista syistä. Ja se.. se on tietyllä lailla kutsumus kuulua siihen yhdistykseen. Mutta yhdistyshän on voittoa tuottamaton. Se tavallaan pärjää, mutta sillä ei rikastu. Ja bisneksen ideologia, bisneskin on tietynlainen yhdistys, mutta siinä on sisäänkirjoitettu jo se ideologia, että se tuottaa voittoa.. ku yhdistys ei. .. Tai sitten juuri että, että.. ett jossakin on joku taho, joka voi tukea yhdistystä. Niinku on olemassa valtiovalta sun muita, voihan tällä hakea, hakea rahaa jos omat rahat loppuu. Se on tuollasta, ehkäpä yleishyödyllistä. (7)</p>
Suspension	<p>- Nyt mä, nyt mä järkytän tota Ha. Mun astrologi sano, että L kuule, että sulla on semmonen elämä, että että sun pitää aina kun sä teet jotain, niin se menestys tulee sulle niinku sivuvaikutuksena. Että sä et voi koskaan ajatella sillä tavalla, että että sä haet niinku rahaa tai valtaa tai mainetta tai kunniaa. Se ei koskaan tuu sillä tavalla. Vaan se tulee sillä tavalla, että sä lähet jotain asiaa tekemään hirveen innostuneena, ja sitt se mitä siitä tulee, tai on tullakseen, niin se on vaan sivuvaikutus. Niin onks tässä, tässä ois vähän tää yhdistyshenki niinku takana, että.. ett että onks se niin, että että ideologia on yhdistyksen ideologia.. mutta se sivuvaikutus, siinä saattaa tulla rahaa jos hyvin käy. (2)</p>
Revealing assumptions or roots of behavior	<p>- Mutt Jeesuksella oli ideologia. (7)</p>
Playfulness	<p>- No kuka sillä tekee rahaa tänäpäivänä. .. Kirkko. (9)</p>
Use of Metaphors	<p>- [naurua]</p>
Confronting assumptions	<p>- Niin mutta kyllä, ei mutt kyllä tota kirkkokin tekee sillä, niin mutta kirkkohan tekee sillä rahaa, siis se pyörittää jättiläismäistä organisaatiota, valtavaa maaomaisuutta, tosin se, se käyttää ne rahat kaikki ite.. ett se ei jaa niitä seurakuntalai.. No, voihan se olla että se jakaa. (2)</p>
Playfulness	<p>- Jossain vaiheessa se oli.. (10)</p>
Clarifying symbols, analogies or metaphors	<p>- Isossa maailmassa niin tota, sitt on näitä kirkonulkopuolisia, niinku näitä, omia kirkkoja perustaneita, rikkaaks tulleita, pappeja, siis jotka.. (5)</p>
Clarifying symbols, analogies or metaphors	<p>- L. Ron Hubbard. (4)</p>
Clarifying symbols, analogies or metaphors	<p>- Mitä? (5)</p>
Insights?	<p>- L. Ron Hubbard tietysti, ensimmäisenä esimerkkinä. (4)</p>
Insights	<p>- Ja katolinen kirkko, kuvitelkaa vaan sitä. (7)</p>
Checking the perceptions	<p>- Tää on tämmöstä hyvää, anteeks, tää yhdistysmetafora, että siinä on jotain niinku, siinä on just sitä corea me mitä me niinku ollaan, mutta miten se organisoidaan niinku kannattavaksi bisnekseksi, ehkä siinä on se.. (10)</p>
Use of Metaphors	<p>- Sen tekee joku muu ku me. (9)</p>
Use of Metaphors	<p>- ..se tavallaan se.. Niin, sitä miten tehdään se muilla ja saadaan rahaa siitä. (10)</p>
Checking the perceptions	<p>- Tästä tulee nyt mieleen se, mä hietin toss viime keskustelussa sen, että, okei Xerox kehitti hyviä juttuja, Microsoft otti ne käyttöön ja tuotteisti.. niin kuinka pitkälle me halutaan kantaa sitä soihtuu. Halutaanko me tehdä juttuja, jolla on joku toinen niin tota, ostaa itelleen ne 78 bemaria ja 22 mersua vai tota.. halutaanko, halutaanko.. (8)</p>
Confronting assumptions	<p>- Tai 17 jaguaaria. (4)</p>
Confronting assumptions	<p>- Tai maseratia tai mitä ikinä onkaan. Vai halutaanko me kantaa niinku sen verran, että me saadaan itellemme ne viis maseratii ja sitten seuraava saa viedä ne viiskytyis maseratia. Eli siis tota, okei, ajatellaan me ollaan tämmönen niinkun pyörre, tämmönen myrsky, ja se on hirveen hienoo, kaikilla on niinku hauskaa.. ja nyt meillä on ollu se tuotejakso, että siellä tippuis niitä niinku.. laatikoita jossa sitä fiksua, mutta kun ne laatikot ei vie itseään maailmalle, niin tota.. nyt ihan tämmönen villi kysymys.. (8)</p>
Playfulness	<p>- Keksitään semmoset että niillä on siivet. (2)</p>

## Use of Metaphors

### Checking the perceptions

## Use of Metaphors

### Checking the perceptions

### Revealing assumptions or roots of behavior

### Revealing assumptions or roots of behaviour

### Clarifying symbols, analogies or metaphors

### Checking the perceptions

## Expressing feelings

### Revealing feelings

### Revealing assumptions or roots of behavior

### Concern

### Concern

### Learning across subcultural boundaries

### Clarifying symbols, analogies or metaphors

## Use of Metaphors

### Checking the perceptions

### Confronting assumptions

### Confronting assumptions

### Clarifying symbols, analogies or metaphors

## Use of Metaphors

### Revealing assumptions or roots of behavior

### Revealing assumptions or roots of behavior

### Clarifying symbols, analogies or metaphors

### Insights

### Insights

### Insights

- Uskotaanko me, että meille tulee koskaan semmonen varjo, että me tiputetaan laatikko, ja sen niinku itestään siitä ottavan, pitääkö meillä olla, meissä itsessämme, siis.. meissä itsessämme Xissa niinku tietty osa, joka toimii sillä, että se vie niitä laatikoita aktiivisesti eteenpäin, synnyttää laajemmin sitä markkinaa, jonka jälkeen.. kun niinku tää.. meillä on kaks vaihetta, ne on ne.. edelläkävijät, ne NMP:t ja muut, NRC:t jotka ottaa sen. Sen jälkeen on toinen askel, jota vielä niinku Xin, ikään kun niinku tuotepuoli semmosia.. näitä nuoria ahneita kavereita, kuka se heitti sen, että meilläkin.. se oli se markkinointi ja myynti[?], niitten meidänkin miesten pitää olla niinku nuoria ja nälkäsiä kavereita.. (8)

- Kuulostaa Pta. (9)

- ..jotka vie niitä juttuja eteenpäin. Ja sen jälkeen me saadaan riittävästi evidenssiä, että se iso varvi, jolla on jo näitten myyntiprosessien mukana tullu kymmenen keissiesimerkkiä, pystyy ottaa ja luukuttaa se sitten niinku niille omille, tuhannelle viidellesadalle myyntimiehelle. (8)

- Nyt on semmonen juttu, että kun me puhutaan tästä coresta, niin tää ei oo ehkä semmonen kuitenkaan semmonen joko tai -asia, vaan sanotaan niin, että se core on se joka tekee meistä erilaisen kuin kenestäkään muusta.. mutt se ei tarkoita sitä etteikö me vois olla yritys. Eikä se tarkoita sitä, etteikö meidän taloushallinto vois olla hyvin hoidettu.. vaikka meidän core ei oo taloushallinnon hyvä hoitaminen ja me ei funtsita taloushallintoo joka hetki. Siis se, siis niinku.. periaatteessa se.. niinkun, ei se tarkoita sitäkö, etteikö me vois olla kannattava yritys, mutta se core kertoo tavallaan, että mikä on se päädynamo tai se mikä tuottaa sen energian. Että, ja tässä organisaatiossa ainakaan toistaiseksi se pääenergia ei synny siitä, että me halutaan niinku paljon rahaa. .. Jos me perusteet oltais ajateltu aikoinaan, vai mitä sä sanot L, joka kärsi tästä taloudellisesti kaikista rankimmin tästä puuhasta. Jos me oltais ajateltu rahantekemistä, niin minä olisin Hin partneri ja sinä.. (2)

- Hyi kauhee kun koskee mahaan ajatuskin. (7)

- Niin, meillä ois paljon rahaa, mutta ei oltais täällä. (2)

- Mitä tota meidän visiossa sanotaan? Mitä siinä sanotaan? (7) ..

- Kyllä on visio, visio vuoteen 2004. Siellä on se most attractive toolmaker, vai mikähän se on. (7)

- Joo, me tehdään vaikeempia työkaluja, mutta challenging interactions ja, ja e-pedagogisia, mitä kaikkee siellä olikaan. Että me tehdään nimenomaan työkaluja ja erikoistutaan siihen vaikeimpaan vuorovaikutteisuuteen. Corporate Training -alueelle. Tää oli se, tää oli meidän visio. (2)

- Ja siinä on aika konkreettisia, puhutaan tuotteista ja.. siellä ei oo semmoista, sitä Jeesuksen sitä juttua niinku tavallaan. (4)

- Ei oo, noku se on. .. Jos ajatellaan nyt ulkopuolisten, ulkopuolelta tulleita määritelmiä, mikä meidän oikein ollaan, niin kyllä mulle aina nousee mieleen jälleen se Kurkilahden määrittely, että me ollaan villijoukko. .. (2)

- Onko meidän corea sitten juuri se viljeys. (7)

- Niin niin se on positiivinen joka me halutaan, että se kiinnittää huomiota. Sitt joku määrittely menee ufoks niin.. muutama viikko myöhemmin ja se ei välttämättä oo sellanen määritelmä mistä niinku, siinäkin.. (4)

- En mä oo ihan varma K tarkotti sitä positiivisena. (2)

- Ei, ei, mutt meille se oli positiivinen. Ei, sen mä tiedän ett se ei ollu hänen mielestään kovinkaan positiivinen ja osu niinku väärään paikkaan se kommentti, mutta ainakin meille se on ollu hirvittävän positiivinen juttu, ja mä oon nostanu sitä monessa paikassa.. että me ollaan tällä villi joukko ja, ehkä se menee takasin sinne henkeen jotenkin tavallaan semmosta mitä me ei haluttais missään nimessä, että joku ottais meiltä pois, ja toisaalta mitä kukaan ei pysty ottamaan meiltä pois. (4)

- Ja just sitten jos määr, riippuu vähän miten sitä core nyt sitten määrittelee, että jos se core määritellään joskin semmoseks energiaa antavaks ja tavallaan mistä sitä energiaa pulppuaa, niin jollain tavalla, ja semmonen mihin pitää investoida, jotta se niinku jatkuu. (8)

- Ja se on myöskin semmonen asia, joka on aito asia.. sitä ei saa tekemällä. Vaan se on olemassa. (9)

- Sitä ei oo yhen keksimänä. Se ei synny yhen keksimänä. (2)

- Tavallaan just tuokin, että.. dynamo, mistä se saa energiansa. Tästä, liikkeestä. Siis ei se saa, se on täysin kuollut, täysin energitön, jos se töröttää paikallansa. Liike. .. Täytyy panna se pyörimään. (7)

- Joo mutt hei tossa liikkeessä on ideaa. Tossa liikkeessä on niinku ideaa. .. (2)

- Niin, se pitää olla se joku energialähde pitää olla, sitä kautta se

	<p>ehkä tulee. (6)</p> <p>- Mä uskon siihen sisäiseen, että se on se joku.. (3)</p> <p>- Sisäinen palo. (7)</p> <p>- ..yhteinen, mikä niinkun on, ja sitt se loppu on sitä konkreettista, mitä me tehdään, ja tehdään sitä rahaa. Mutt se yhteinen on niinku se.. erottava. Ett kyll se on niinku joku tämmönen hyvin siro[?], tahto.. tyyppinen, johon me kaikki halutaan uskoa.. (3)</p> <p>- Ei uskota vaan halutaan uskoa. (9)</p> <p>- ...niin se loppu on niinku organisaatiokysymys, että miten se siihen.. (3)</p>
<b>Clarifying symbols, analogies or metaphors</b>	
<b>Confronting assumptions</b>	
<b>Use of Analogies</b>	<p>- On paljon semmosia asioita, mitkä pitää nyt hygieniatekijöitä tai tavallaan tämmösiä, miten markkinointi esimerkiksi yhtenä tai, tai prosessit tai projektien johtaminen ja taloushallinto ja tämmöset, niiden pitää olla kunnossa. Jos ne ei oo kunnossa niin jossain kohtaa sitt vaan selkä niinku katkee tai luo naksattaa, jossa näkyy että ei oo kunnossa. Sitt sieltä löytyy yhtäkkiä puolen miljoonan maksamaton lasku jostain. (8)</p>
<b>Use of Analogies</b> <b>Revealing assumptions or roots of behavior</b>	<p>- Tää on, tää on semmonen juttu, että, ett tämmösen Stolen kuvan mukaan kun oli kolme prosessitasoa, ensin on mekaaninen, sitten on dynaaminen ja sitten on.. eikun mekaaninen, orgaaninen ja dynaaminen, eiks se ollu näin päin? Joo, niin nyt voi ajatella, että missä kenenkin core on nyt sitten näistä. Niin meillä se ei ainakaan nyt tällä hetkellä oo siinä, että meillä olis prosessit hoidettu kuntoon, ett me oltais niinku tehokas organisaatio joka tuottaa standardilaatua. Se ei oo meidän lahjakkuutemme ollenkaan. Ja sitten se dynaaminen puoli on sitä, osittain sitä meillä on, että asiakkaitten kanssa puljataan. Sitä meillä on niinku sitä asiakkaitten-kanssa-puljaamislahjakkuutta, mutta.. se se kaaoksesta niinku sen, sitten että kaaoksesta, jo se että me ollaan selvitty hengissä ensimmäisestä vuodesta, niin se kaaoksen niinkun.. käsittely ja sen kaaoksen sietäminen ja sen kaaoksen luominen.. siinä on jotain sitt sitä henkee. (2)</p> <p>- Sitä ehkä mun mielestä vaan puuttuu se, mikä se on se.. vision ydin tai se, minkä ympärille se pyörii.. (3)</p> <p>- Niin, ja sitten se, ehkä niinkun nää kolme tasoa ei ehkä vielä toimi keskenään siis sillä tavalla, että se, sieltä kaaoksesta ei valu niitä asioista, tai onhan niitä nyt valunu jumankauta ku vuosi sitten ei ollu mitään.. ja nyt on kaikki tää. Niinku paitsi ku ei oo puhelinvastaamissysteemi ei toimi näköjään. Mutta.. niin no, en tiä oliko tässä mitään.. (2)</p> <p>- Mutt, tota, se nyt mitä me saadaan niinku tästä core-keskustelusta on niinkun.. kokemuksia, asioita ja niinku semmosta ajatusta siihen, mitä me ylipäättänsä niinku ollaan. Sillä tavalla, että.. ku kaaos on.. kaaos on hirveen tuottava juttu, mutta onks ne asiat missään vaiheessa sellasia, että niihin pystyy ottamaan ja niinku laittamaan johonkin.. ja miten siellä kaaoksessa niitä arvokkaita asioita, että me tiedostetaan, että niitä sitten oikeesti myös tuetaan. Esimerkiksi, että jos me halutaan olla kaikkein nopein oppimaan, ja innovoimaan, niin miten siten tuetaan. Miten me pystytään kertomaan siitä niinku jollekin joka ei meitä nää.. ett me ollaan tän takia kaikkein paras, parhaita sulle tekemään nää asiat. Koska me oikeesti niinku, me ei olla koskaan kuultukaan tästä.. suomunperkausbisneksestä, mutt yllättäen pystytään hoitamaan sulle niinku teidän organisaation sisäiset jutut kuntoon, me hoidetaan sulle.. (8)</p> <p>- Mikä se oli? (2)</p> <p>- Mitä mä sanoin? Turskanperkaamis.. (8)</p> <p>- Suomujenperkaamis. (7)</p> <p>- Joo, hyvä, no mäkin kuulin oikein. (2)</p> <p>- Me opitaan sun jutut nopeemmin kuin kukaan muu, ja kehitetään sulle jotain niin uutta, ett sä niinku vielä.. ens vuonnakin tota.. kuset hunajaa ja oot onnellinen että sä teit tän valinnan. .. Koska tota.. me ollaan, jos me ollaan ufo, niin se on aina enemmän vaatii sitä, että niinku, se joku asiakas tulee meidän niinku vaikutuspiiriin ja hämmästyy. (8)</p> <p>- Niin, ja sitä paitsi siinä on se, että me ei saada olla niin ufo, ettei kukaan asiakas koskaan pääse meidän luo, tai että me ollaan niin ufoja, että me viis veisataan asiakkaista, eikä olla riittävän nöyriä, että mennään sen luo. Ett se tarvii tavallaan nää molemmat elementit, ett se tarvii sen niinku että me eletään kaaoksessa, mutta me ei saada siirtää sitä kaaosta asiakkaalle, eikä jäädä itsetyytyväisenä lillumaan sinne niinku sinne kaaokseen. (2)</p> <p>- Niin, siitä coresta lähtee se henki tavallaan, se energia lähtee siitä liikkeelle, sillomhan me tehdään se, kun me vaan niinku tehdään niitä juttuja. Sitt me.. tehdään semmonen strategia, semmonen niinku tuotestrategia, että se tuote menee kaupaks, tai että me tehdään niinku semmonen palvelustrategia sen tuotteen päälle, että meillä on niinku systeemi, että me myydään se tuote, ja se saa siihen päälle sellasen palvelun, että se edelleen kusee sitä hunajaa, tai mikä</p>
<b>Revealing assumptions or roots of behaviour</b>	
<b>Use of Analogies</b> <b>Clarifying symbols, analogies or metaphors</b>	
<b>Concern</b> <b>Revealing assumptions or roots of behaviour</b> <b>Thinking as a group</b> Keskustelu etenee energisesti tuottaen kaiken aikaa uutta ja vieden yhteistä pohdintaa	

eteenpäin.

#### Use of Metaphors

Clarifying symbols, analogies  
or metaphors  
Revealing assumptions or  
roots of behavior

se rentouskuva sitten onkin.. Mutta että tavallaan ennen sitä pitää tapahtua jotain, ja sitt, ett ollaan me sitten pizzamarkkinoilla, tai ollaan me.. it-tuotemarkkinoilla, niin siellä pitää niinku ennen sitä pitää tapahtua siinä alkupäässä jotain. Jotain, siis niinku alussa lähettiin vaan siitä liikkeelle, että vaikka maailma muuttuis miten, ja ne tarpeet muuttuis miten ja tuotteet ois vaikka mitä, niin silti se niinku se joku hyrrä pitää olla siellä alkupäässä. Niin ainakin niinku mä käsitan sen coren, niin enemmän siinä on sitä. (5)

- Niin, näistä kahdesta tuli mieleen, että mun mielestä tässä on just, jos ajatellaan, että meillä on joku tällainen pyöreä, niin me käännetään, niin se naksahdaa aina pikkusen, niin nyt puuttuu enää muutama naks.. ja se on tavallaan se, että.. nyt on käynnissä jo tavallaan tää asiakas..suhdejuttu, tuotekehitysjuttu, organisaatiojuttu.. puuttuu enää muutama naks, että ihmiset näkee sen. Ai jaa, joo nää on ne alueet. Nää ne on, näillä me tehdään tää juttu. Näitten tekeminen näkyväks, se on se muutama naks. Musta sillon me ollaan niinku hirveen lähellä, sitt jos me ei vielä tiedetä mikä se on mikä valaisee siellä.. sisällä. Koska tässä on niinku hirveesti, hyvin lähellä ollaan mun mielestä semmosta, ett se lähtee niinku rullaamaan kauheella vauhilla tää. (4)

#### Use of Metaphors

- No, tosta mitä.. toi H sano, että.. millä tavalla sitä sitten tuetaan, niin jälleen kerran Stohlen tutkimuksiin vedoten voisin sanoa, että mikäli Stohlen tutkimuksia nyt on uskominen, niin.. innovaatioprosessiahan tuetaan kaikesta parhaiten sillä, että ylläpidetään sitä kaaosta. Ett sen kaaoksen liian aikainen järjestäminen.. Stohlen tutkimusten mukaan.. (7)

Clarifying symbols, analogies  
or metaphors

- Tai tuottaa vaan keskinkertasta. (2)

- Mutta että.. Stohle käyttää aika paljon sitä, erilaisia niinku biologisia.. selitysmalleja, näitten sosiaalisten juttujen selittämiseen, ja siellä jotakin sen tyypistä, että.. tavallaan se kaaos, kaaos ei oikeestaan ookaan epäjärjestyä, se on omanlaistansa järjestystä, jota me vaan ollaan totuttu nimittämään kaaokseksi, tai mielletään se hyvän järjestyksen, tai järjestyksen vastakohdaksi, kun meillä on niin vahvasti se.. tietynlainen käsitys siitä järjestyksestä olemassa. Ja sitten että se.. se kaaos sisältää hirmu paljon myös sitä, mikä se nyt.. redundanssi, siis semmosta niinku ylimäärää. Ja sitten sen avulla se, se niinku löytyy, se uusi järjestys. (7)

Clarifying symbols, analogies  
or metaphors

- Ku ei liian aikasi yritä. (2)

Clarifying symbols, analogies  
or metaphors

- Eli tavallaan sen balanssin löytäminen, että jos siinä keskellä on se pyörremyrsky, josta sinkoilee niitä, niin sitt siinä ympärillä pitää olla vielä joku, joka organisoii sen.. (3)

Clarifying symbols, analogies  
or metaphors

- Joka ottaa koppeja ja pistää sen.. (2)

Clarifying symbols, analogies  
or metaphors  
Revealing assumptions or  
roots of behavior

- ..niin sen balanssin löytäminen siihen. (3)

- Pitää niinku olla sietokykyä sille kaaokselle. Ja jos se uhkaa järjestyä liian nopeesti niin ylläpitää sitä sitten. Mutta että se niinku tunnistaa sitt sen.. (7)

#### Concern

- Mutta eiks tota.. (9)

- ..rueta panemaan pakettiin, sekin ois.. (7)

- Tässä, tässä on yks semmonen asia tässä kaaosjutussa, että mikä liittyy siihen mitä puhuttiin viimeeks, kun me puhuttiin siitä tahdosta.. ja nytkin puhuttiin että uskotaan.. (2)

- Tai tahdotaan uskoa. (7)

Learning across subcultural  
boundaries

Revealing assumptions or  
roots of behaviour

Suspension

Revealing assumptions or  
roots of behavior

- Niin tai tahdotaan uskoa, mutt se on vähän.. Niin, on tavallaan sellanen asia, että konsulttina sen huomaa hyvin, että jos vaan uskoo siihen, että oon mä aina ennenkin hengissä selvinny näistä, ja sitä paitsi useimmat asiakkaat on ollu vielä tyytyväisiä, vaikka mä en yhtään ymmärrä nyt, että mitä tässä tapahtuu, tai mitä pitäis tehdä, niin kyllä mä tiedän vanhasta kokemuksesta, että päivän päätteeks on sanottu että on tyytyväisiä, ja johtopäätökset on jostain syntyne, suojelusenkelin avulla tai muuten. Ja sitt kun jaksaa vaan luottaa siihen, että antaa sen prosessin tavallaan.. ett luottaa, tahtoo sen päätöksen, siihen sen yhteenvedon, sinne loppuun, koska jos sitä ei tahdo, niin sitt sitä ei synny ollenkaan sitä johtopäätöstä. Ja sitt uskaltaa vaan luottaa siihen, että ett, kun me tätä asiaa puhutaan riittävän monelta kantilta, niin se löytyy sieltä. Siis aina on käyny näin. Se niinku nousee. Mutt siinä on se ensimmäinen askel, siinä on niinku, ensin täytyy tahtoo, ja uskoo, jotta voi heittäytyä siihen kaaokseen ja sietää sitä.. niinku ja se on se mitä kun on 20 vuotta ollu konsulttina niin on oppinu. Ett kyllä se sieltä tulee, ettei kannata hermoilla, vaikka tuntuu puoleessa välissä, että perkele tästä ei tuu mitään. (2)

Clarifying symbols, analogies  
or metaphors

- Se on myös meidän henkilökohtasen osaamisen.. (8)

- Joo, joo, joo, mutta siinä on se sama juttu niinku organisaatiotasollakin, että ett jos me tahdotaan riittävästi ja me päätetään, että me otetaan ja tehdään se.. niin sillon me keitetään se kaaosvaihe, me keitetään se sotku, me keitetään se vaihe, kun mikään ei toimi niinku pitäis, ja kukaan ei oikein tiedä mistään mitään ja kaikki vaan niinku menee niinku.. (2)

Revealing assumptions or

- Mun mielestä tässä on oleellista se, että onks meillä näkyvillä se

## roots of behavior

### Respect

Clarifying symbols, analogies  
or metaphors

Clarifying symbols, analogies  
or metaphors

Clarifying symbols, analogies  
or metaphors

Use of Analogies

Use of Metaphors

mitä me halutaan tehdä. Se on just mun mielestä se niinku tavallaan se naks, että me kaikki suunnilleen tiedetään mikä se on se kuva jota kohti me mennään. (4)

- Joo, just joo. Tuo on hyvä pointti. (2)
- Sitt se niinku kantaa niinku, ohjaa meitä. (4)

- Niin, mä itse asiassa innovaatioyrityksestä kirjoitin myös sitä tavallaan, että se innovaatioyritys on, että se pitää niinku järjestää ja organisoida jollain tavalla se innovaationsynty, että se ei niinku pelkästä kaaoksesta synty. (6)

- Se voi olla järjestetty kaaos. (2)

- Niin, niin. Että se pitää jotenkin sitä kautta hakea, että se kaaos on semmonen salainen niinku liitto, että ihmiset näkee ne kahdella tavalla, näkee sen positiivisena ja negatiivisena hyvin helposti. Edellä hain niinku mieltä, että mikä ois parempi sana, niin tuli vaan semmonen niinku.. näihin metaforiin kun me päästään niin mulle tuli metsä mieleen siitä jostain syystä, kun metsässä on syntynyt ja kasvanu.. Niin tuli tavallaan kaks semmosta, kaaos on niinku negatiivisessa mielessä se kaaos on sitä, että se on niinku metsä myrskyn jäljiltä, jossa on niinku puita ristiin rastiin ja sä niinku.. pelkää kauheesti, sä ett niinku pääse siitä asiasta yhtään mihinkään. Ja se positiivisessa mielessä se on niinku semmonen koskematon aarnimetsä, missä ei kukaan oo käynyt. Eihän sielläkään mitään järjestystä ja organisaatiota, mutta se tuntuu, tunteena paljon positiivisempi.. että sinne ei oo kukaan niinku mennyt ja järjestänyt sitä asiaa. Ja samalla tavalla järjestäytymätön, niin siellä niinku, siellä on semmosta niinku positiivista tavallaan, että se on sitä, se henki on erilainen. .. Ja sitt semmosta henkee tavallaan niinku mekin haetaan, tai tavallaan sen tyyppistä kaaosta enemmän, että kaikki ei oo samannäkösiä, kaikki ei niinku, ei vaan niitä samoja kasveja vaan kasveja on erilaisia, eläimiä erilaisia, siis monimuotoisuus, sen tyyppinen. Ja silloin että jos jotenkin sitä kautta kasvais se core, niin tavallaan silloin mitä meidän pitäis metsänhoitajina tehdä, meidän pitäis suojella sitä metsää niinku kaikelta niinku ihmisen vaikutukselta itse asiassa. Että se on se homma, mitä pitää tehdä, jotta semmonen, jotta se henki säilyy samana. (6)

- Onks se niinku tommonen, yhdistys? (4)

- Metsänhoitoyhdistys. (3)

- Se on kaukana kuulkaa mistään niinku.. Se vaan hakkaa mun metsän.. (2)

- Metsäaktivistien seurue. (6)

- Niin niin, mutta Metsähoitoyhdistys hakkaa mun puut ja tekee siellä metsässä just mitä se haluaa ja multa ei kuulkaa kysyt, lähetetään vaan laskuja. (2)

- Niin tää sana kaaos, niin eiks kaaos on itse asiassa yks järjestyksen muoto, että sitten epäjärjestys on se toinen.. (4)

- Eiks se oo kaaosta se, että ne tekee just niinku ne tykkää. Eiks se ois järjestystä, jos ne.. (3)

- Jotenkin tuntuu, että nyt mun mielestä ollaan niinku hirveen lähellä, että se kaaoksen ja.. organisoitumisen suhde tavallaan, ja jossain siinä se niinku on se.. miten sieltä kaaoksen hedelmät poimitaan... (8)

- Mun mielestä meidän pitää vielä, että niinku syvemmälle päästä siihen tavallaan mitä meidän pitää hoivata ja mihin meidän pitää investoida. Että jos nyt mennään takasin.. jäänyt kiinni siihen henkeen nyt jostain syystä, niin että jos se henki on, jos se olis.. (5)

- Röllipeikko ja metsänhenki. (7)

- ..että jos se ois se henki tavallaan, mikä me nyt, että mä aloitan että mitä me ei haluta olla, että jos siitä on helpompi lähteä liikkeelle. Että jos me ei haluta olla niinku, H, ei haluta olla A[?], niin se mikä meidät erottaa niin sitt meillä on joku niinku muun tyyppinen henki. Ja jos se ois se, niin silloin mitä meidän pitäis tehdä tavallaan, jotta se henki niinku säilyy, jos me ostetaan niinku 20 Hin konsultti jostain, niin se saadaan siirtymään jonnekin muualle. Ja että se vahvistuis. Niin minkä tyyppisii juttui pitäis niinku tehdä, jotta se tavallaan säilyis se innovaatio.. (5)

- Niin mutta mistä.. (2)

- Pitäiskö meillä olla sama core nyt, ja sitt sen jälkeen kun me ollaan 15 000 hengen vientiyritys? (4)

- Mutta tiedätkö mistä tää core on syntynyt nyt, se mitä me ei osata sanoa. Niin se on syntynyt siitä, että, että oltiin vähän paskaraossa, osa jengistä, ja sitten niinku.. tavattiin ja todettiin, että ei helkkari pistetään firma pystyy, joka oli niin idioottimainen asia ku vaan kuka tahansa niinku voi sanoa. Mä olin tavannu Pn kolme kertaa kun mä päätin sen kanssa pistää firman pystyyn. Kolme kertaa olin tavannu sen. (5)

- Se sopii patterniin kun kuuntelee astrologia ja, tota.. (8)

- Niin se voi olla, että se sopii siihen. Mutta siinä olikin tähtiasento oikein. Ja sitten pistettiin, palkattiin ihmisiä tekemään, siinä vaiheessa kun, niinku.. sanotaan että siinä vaiheessa kun te tulitte mukaan, tiesittekö yhtään

## Checking the perceptions

## Confronting assumptions

## Confronting assumptions

Clarifying symbols, analogies  
or metaphors

Clarifying symbols, analogies  
or metaphors

Revealing assumptions or  
roots of behavior

### Concern

Use of Metaphors

Use of Metaphors

Use of Analogies

Checking the perceptions

## Checking the perceptions

Revealing assumptions or  
roots of behaviour

Expressing feelings

Trust

### Playfulness

Learning across subcultural  
boundaries

Trust

Checking the perceptions



**Revealing assumptions or roots of behavior**  
**Learning across subcultural boundaries**

**Revealing assumptions or roots of behavior**  
**Revealing feelings**

**Concern**

**Concern**

**Revealing assumptions or roots of behaviour**  
Nyt on ollut keskustelua siitä onko core sellaista mitä ei voi pukea sanoiksi vai pitäisikö se nimenomaan tehdä näkyväksi.

**Checking the perceptions**  
**Confronting assumptions**

**Confronting assumptions**  
**Learning across subcultural boundaries**

**Revealing assumptions or roots of behaviour**  
**Use of Metaphors**

Tässä on ilmeisesti käynnissä teema jossa kuvataan yrityksen perustamista ja silloin vallinneita arvoja – omistajien “paljastuksia”.

**Trust**

**Revealing assumptions or roots of behavior**

**Revealing assumptions or roots of behavior**  
**Revealing assumptions or roots of behavior**

**Revealing assumptions or roots of behavior**  
**Thinking as a group**  
**Checking the perceptions**  
**Confronting assumptions**

**Clarifying symbols, analogies or metaphors**

**Revealing assumptions or roots of behavior**

**Clarifying symbols, analogies or metaphors**  
**Learning across subcultural boundaries**

**Revealing assumptions or roots of behavior**

**Playfulness**

**Confronting assumptions?**

**Respect**

**Revealing assumptions or roots of behavior**  
**Confronting assumptions**

mitä ruetaan tekemään. Me ei nimittäin tiedetty kyllä niinku mitä sillon ruetaan tekemään. Niin, tästä se syntyi. (2)

- Oman kokemuksen tuoma mielikuva siitä. (7)

- Niin, mutta tästähän se syntyi, se, että oli niinkun älytön.. oli niinku hirmunen idea.. niinku hurja idea, hirvee tahto, että nyt tästä tehdään jotain, ja ihmisiä jotka ei ymmärtäny ensimmäiseen puoleen vuoteen toisiaan ptkääkään, että mitä toinen sanoo edes. Niin tästä sotkustahan tää syntyi. (2)

- Tekemisen nälkä. (7)

- Niin, ja sitt sellanen, että kyllä.. jälkikäteen ajateltuna niin tuntuu todella hurjalta.. Niin eiks tätä pysty jotenkin pitämään yllä tai.. (2)

- Se core on olemassa, sitä ei saa päästää sammumaan, se pitää pitää pyörimässä.. (4)

- Niin ja se syntyi siitä nimenomaan, että.. (2)

- Se pitää tehdä näkyväksi. Se pitää tehdä näkyväksi kaikille se core, että kaikki tietää että, kaikilla on oma mielikuva siitä coresta.. niinku mukanaan kun ne menee asiakkaalle. (4)

- Tarkotat sä että meidät kaikki opetetaan uimaan sillä tavalla, että meidät heitetään vaan veteen. Säilyykse se sillä tavalla sitt se? (5)

- Ei, kun se.. se mistä tää tuli niin se tuli siitä, että oli helkkarinmoinen tahto tehdä asioita eri tavalla.. tosin parin potkut autto siinä sitten käynnistämässä livakkaa. Mutta joka tapauksessa, oli helkkarinmoinen tahto tehdä asioita eri tavalla ja kyky niinku houkutella se seuraava porukka mukaan, joka oli niin hullu, että se halus siihen samaan tahtomiseen ryhtyy mukaan. Ja, sitt se syntyy siitä, että me ei osattu oikeesti keskustella keskenämme, me oltiin, tultiin niin eri aloilta ja alueilta ja kulttuureista ja kaikista.. ett se tavallaan se syntyy siitä, että se.. niinku tämmönen sulautusuusi johon koko ajan tulee niinku ulkopuolelta taas uusia ihmisiä, tai uusia asioita tai jotain, ja ei ymmärretä taas mitä tässä nyt oikein tehdään. (2)

- Niin että yks niistä elementeistä on tavallaan se, että jatkuvasti on semmonen tila, että ihmiset ei täysin ymmärrä toisiaan, ja tulee niinkun uusia ihmisiä.. (5)

- Eikä täysin ymmärrä mitä tässä tehdään. (2)

- Kyllä jatkuvaa oppimista tapahtuu. (4)

- Niin, ja semmosta haastamista. (6)

- Niin, ei tää aina ihan helppookaan oo. (2)

- Väärinymmärtämisessä on innovaation siemen. (9)

- Epäjatkuvuudesta syntyy oppiminen, tavallaan. (3)

- Tarkotatko että me ei niinku järjestelmällisesti, ett säilytetään se henki sillä tavalla, ett.. uusille pamahtaville ihmisille järjestelmällisesti selitetään mitä me ollaan täällä tekemässä, vaan he joutuvat itse sen keksimään. (5)

- Se on yks tapa luoda tämmönen core, jokaisella on oma.. Jos se on riittävän salaperäinen ja sillai uskottava niin.. (3)

- No ainakin tää on houkutteleva, kuulkaa kun nää, työpaikkahakemuksii.. siis oma-aloitteisia hakemuksia tulee niin valtavana, kaikki haluaa meille töihin. Etten ymmärrä, johtuaks just tosta markkinatilanteesta tuolla vai.. (7)

- Joo, mutta yks on se työnsisältö. (4)

- Mutta olihan, onhan se, mutta tässä nyt tää henkiasia, meillähän oli alkuvaiheessa varsinkin semmonen ongelma, että kun käytiin esittelemässä, muistat sä porukalla, niin kaikki ne asiakkaat halus tulla meille töihin. Siis että se oli se ensimmäisen vaiheen iso ongelma. (2)

- Kyll se jatkuu edelleen, se oli siinä markkinointi- ja myyntipalaverissa tuli ihan sama juttu, että ootteks te tällanen niinku, puhuttiin tästä yhdistys ja yritys asiasta tavallaan, että ootteks te tämmönen niinku luova ja innovatiivinen ja houkutteleva yritys.. jonne kaikki haluaa tulla töihin, mutta jolta kukaan ei osta mitään. Ja se on se tavallaan se. (6)

- Vähän muistuttaa yhdistystoimintaa. (2)

- Niin ja se on ehkä yks uhkakuvaa siinä.. (6)

- Joo, mutta eihän se, ajatelkaa nyt minkälaista se on, että kaikki haluaa tulla töihin sen takia, että täällä on niinku luovaa ja innovatiivista ja tuntuu että täällä on kivaa ja täällä on hyvä henki.. niin eihän se nyt oo mikään huono asia. (2)

- Ei missään nimessä.. (10)

Revealing assumptions or roots of behavior  
Revealing assumptions or roots of behavior  
Confronting assumptions  
Frustration

Use of Analogies  
Learning across subcultural boundaries  
Suspension

Use of Metaphors  
Tästä lähtee liikkeelle hyvin voimallinen metafoora!

Thinking as a group  
Use of Metaphors

Confronting assumptions

### III part

Insights

Thinking as a group  
Clarifying symbols, analogies or metaphors

Clarifying symbols, analogies or metaphors  
Clarifying symbols, analogies or metaphors  
Clarifying symbols, analogies or metaphors  
Insights

Clarifying symbols, analogies or metaphors  
Clarifying symbols, analogies or metaphors

Checking the perceptions  
Clarifying symbols, analogies or metaphors  
Clarifying symbols, analogies or metaphors  
Clarifying symbols, analogies or metaphors

Clarifying symbols, analogies or metaphors

Use of Analogies

- Ei, ei, mutt siitä tulee burnout.. (6)
- Kyllä se tietää sitä riskirahaa meille.. (3)
- Ainakin mun silmin näyttää.. tavallaan se, että.. mehän on niinku rekrytointivaiheessakin kyllä kiinnitettykin siihen huomiota, niinku määritelty oikein minkä sorttisia ihmisiä halutaan. Yks tärkeä asia on just se, että ne on uudistumishalusia ja oppimishalusia, ja hinku uuteen ja sitt vielä se, että jos taustasta löytyy semmosta moninaisuutta, on tehny monennäköstä hommaa, semmosiahan meille on palkattu. Ja me ollaan onnistuttu sillä justiinsa tämmönen kerrantekemisenkulttuuri. Ett tää on hirveen vahva semmonen, että kun kerran tehdään niin sitten, no, tää on nähty, seuraava. (7)
- Sitt se on tylsää. (4)
- Ei olla valtionyrityksiä. (3)
- Niin, tavallaan se, että.. mä yritin nyt ite viime leirillä nyrjättää aivoni. Mä kuuntelin hirmu tarkasti niinku Sarakin sanoo.. ett kyllä hänelle syntyy se kiksi siitä, että hän tekee vaikka kolmannenkin kerran sen saman jutun, koska sillon hän niinku osaa sen ja se sujuu jouhevasti. Ett se kertoo hänelle että hän on oppinu jotakin. Mä ett ihanaa.. lisää tällasta puhetta meille. Ku mäkin haluan oppii tekemään asioita samalla tavalla, niinku edes viis kertaa. (7)
- Täähän on, heitetään nyt vaikka esimerkki jostain luovasta teollisuudesta niinku.. mainostoimistolla, jossa sitten niinku, okei jokainen haastaa pikkasen erilailla mutta kuitenkin niissä on samoja juttuja, tai joku elokuvateollisuus, niin ihan samalla tavalla niinku kun se.. siellä luova henkilö oli se ohjaaja tai kuvaaja kun se juttuu menee, sielläkin on tietyllä tapaa prosessii. Mutta kuitenkin ku se menee sitten mukavammin läpi, ja on niinku, että muistaa, ett viimeeks tehtiä sillä tavalla, että kenen kanssa voi tehdä pikkasen eri tavalla, mutta kuitenkin juttu on samaa mitä tehdään, niin siitä saa niinku kiksejä. (8)
- Joo, mutta huomaat sä, että kun se tekee sen elokuvan, se ohjaaja ja se porukka, niin se ei koskaan tee enää sitä samaa elokuvaa.. vaan se tekee.. mutt se tekee seuraavan elokuvan, jossa on eri juoni, ja eri tunnelma ja eri paikassa ja eri lailla. Se tekee kyllä elokuvan, mutta se ei tee samaa elokuvaa. Mutta se elokuva leviää kyllä niinku joka helkkarin television kautta maailmalle. (2)
- Niin, mutta ett siinä tulee se ero siinä elokuvasta, että se tekee kuitenkin seuraavan elokuva, ku meidän niinku, me tehdään ensin elokuva ja sitten me tehdään auto, sitt me tehdään kakku.. sitt me tehdään tiiliskivi, niin siis skouppi on niinku tätä tasoo. (8)
- Hei tää on loistava metafora nimittäin siinä on elämysteollisuutta ja.. se itse perusprosessi sinne taaskin, ne on erittäin kurinalaisia. Ne on täysin automaattisia, kaikki tietää että pelisäännöt on erittäin tiukat. (4)
- Ei kameramies heiluttele kameraa miten sattuu. (2)
- Mutta sitten tulee se luovuus siitä, että miten se yksittäinen elokuva tehdään siinä, niistä erittäin kurinalaisista, että kaikki osaa tehtävänsä.. (4)
- Huippuammattilaisia. (2)
- ..just, just. Ja siitä tulee se taiteellinen vaikutelma. (4)
- Se levitys tapahtuu eri yhtiön kautta. (9)
- Mutt se on erittäin tiukasti ohjeistettu. (4)
- Niin mutta tässä se on, että he sanovat että improvisaatio ei ole mahdollista organisaatiossa muuten ku että on huippuammattilaisia.. (2)
- Eiks tää oo hyvä metafora tää elokuva meille? (4)
- Se elokuvateollisuus on niinku tyypillisesti tuotantoyritys, ei innovaatioyritys. (5)
- Erittäin suurta tuotantoa, massatuotanto. (4)
- Mutt jokainen elokuva on innovaatio tavallaan.. (2)
- Niin on joo. (5)
- ..koska se sisältö on.. (2)
- Niinku jenkisysteemissä on valtava massatuotanto, tuotantolaitos, silti se joskus tuo tämmösen, nehän on yleensä hyvin samanlaisia, mutta se joskus tuottaa niinkun kuitenkin sen, siinä on aina se pieni ero variaatio ja.. (4)
- Niin, mutta on tuotantoyhtiöitä.. okei heitetään ihan esimerkki



**Use of Metaphors**  
**Concern**  
**Confronting assumptions**

**Thinking as a group**  
**Insights**

**Clarifying symbols, analogies or metaphors**  
**Confronting assumptions?**  
**Revealing assumptions or roots of behavior**  
**Revealing assumptions or roots of behavior**

**Insights**

**Clarifying symbols, analogies or metaphors**  
**Use of Metaphors**  
**Use of Analogies**

**Checking the perceptions**  
**Clarifying symbols, analogies or metaphors**  
**Confronting assumptions**  
**Use of Metaphors**

**Checking the perceptions**

**Playfulness**  
**Laughter ☺**  
**Clarifying symbols, analogies or metaphors**

**Clarifying symbols, analogies or metaphors**

**Thinking as a group**  
**Clarifying symbols, analogies or metaphors**  
**Clarifying symbols, analogies or metaphors**

**Use of Analogies**

tohon. On erilaisia tuotantoyhtiöitä, on tuotantoyhtiöitä, joitten suurin panos on luovuus, on tuotantoyhtiöitä joiden suurin panos on niinku se semmonen taloudelliset resurssit, ja sitten se niinku tuotantoprosessi, eli siis tyyliin niinku Miramax, joka niin antaa sille pienelle tuotantoyhtiölle, sille idealle, suuret resurssit, suuret niinkun prosessit ja mitä ne voi käyttää hyväkseen, tekee sen taloudellisen niinku.. saa taloudellisen vahvuuden sille jutulle. Okei. Me ei olla se semmonen suuri loser, joka niinku sillä, tai accenture[?], jolla on niinku isot prosessit.. hirveesti konsultteja juoksemaan maailmalle, vaan me ollaan se semmonen, niinkun.. ilmeisesti luova semmonen innovatiivinen, niinku tuotanto..talo. Niinku tässä metaforamaailmassa. Mutta nyt, mitä mä toivoisin, ett me ennen pitkää saatais selville on se, että oikeesti, mitä me nyt tästä meidän luovasta tuotantotalosta kerrotaan, sekä asiakkaalle, että meidän sijoittajille, koska.. meidän sijoittajat taas ei oo välttämättä sijoittanu.. luovaan niinku tuotantotaloon, jonka tulos on sidonnainen siitä, että tota kuinka paljon siellä on niin luovia käsikirjoittajia ja muita.. vaan ne on ehkä olettanu, että sieltä myös tippuu silt jotain muuta, joka niinku kantaa enemmän.. ett se tekee, tekee muutaman niistä blockbustereilla, jotka niin tota, tuottaa sitten ylimääristä niinkun.. [?] lippuluukulla. (8)

- Joo, toihan on, hyvät elokuvatkin niinku, kyllähän hyvät elokuvat on kannattavia elokuvia. Siis niinku hyvä elokuvahan menestyy markkinoilla. (2)

- Kyllä markkinointi yleensä edistää sitä. (4)

- Niin, niin, niin siis sehän edellyttää koko sen, koko koneiston niinku hallintaa, siinä tavalla tai toisella. (2)

- Yleensä sen tekee sen levityksen joku muu yritys kuin se varsinainen, joka on sen elokuvan tehnyt. Se tekee tavallaan proto.. ja sitten joku komistaa sitä ja.. (7)

- Tullaan just tähän meidän perusajatukseen...(3)

- Hei, nyt päästään hyvin tästä.. (8)

- ..On innovaatiota ja sitten on tätä standardituotantoa, joka levitetään. (3)

- V on meillä niinku, tota... se vois olla semmone.. heidän vähän esimerkii, ai mutt te ette oo nähny varmaan tota Desperados, El Mariachi oli elokuva, ja siihen tehtiin sitten jenkki-versio Desperados, sama ohjaaja kuitenkin. El Mariachi oli 16 millisellä kuvattu tämmönen niinku harrastelijaversio elokuvasta, josta tehtiin sitten ison budjetin elokuva ja tuli Antonio Banderas niinku päänäyttelijäks.. Meillä on V, joka on niinku tästä El Mariachista vielä yks versio alaspäin, siinä on niinku hirveen hyvä taika, siinä on hyvä idis.. (8)

- Siis 8-millinen vai? (2)

- Ei, vaan se on niinku tämmönen digitaalivideo, tämmönen niinku kotikameralla kuvattu tyypinen juttu.. siihen pitäis vielä sijoittaa.. (8)

- Ei ole kovin ammattimaista. (7)

- Mutt mutt siellä on helvetin hyvä idea. Siihen pitäis vielä sijoittaa, että siitä saadaan se 16-millinen versio, jonka jälkeen niinku isommat jo huomaa, ett hei hetkinen, ett tässä on hyvä idea. Ett tää kun me tehdään, tää idea me tehdään niinku vielä silotellummaks, vielä niinku rautalangasta väännetymmäksi, niin tota silt tää on semmonen että tää menee niinku joka.. tota notkelmaan, ja se menee meidän levityskoneiston läpi. (8)

- Miten me saadaan yhtä hyvät copyrightit kuin tota toi, elokuva-ala. Meinaan että.. että tota.. siellä se on mahdollista hankkia se fyffendahl juuri tolla tavalla koska se kopio.. (10)

- Määritellään V elokuvaks. (2)

- [naurua]

- Minusta edelleen loistava metafora tää elokuva, koska sillä me voidaan kertoa itsellemme tarinaa, että on erilaisia elokuvia ja.. mitkä asiat siellä on kurinalaisia, ja missä on taiteellista vapautta. Mistä syntyy se yhdistelmä, mistä syntyy se menestys. Jos me siitä löydettäis joku tämmönen.. (4)

- Tavallaan, tavallaan sen menestyselokuvan edellytystekijä on, ett sitä on tekemässä niinku semmoset ihmiset, jotka on niinku tavallaan huippuja. Niitten ei tarttee olla maailman huippuammattilaisia sillä tavalla, että ne saa suurimmat palkkiot, mutta niitten täytyy olla huippuja. Ja silt se edellytys on se, että se tuotanto toimii, siinä tehdään tietyt asiat, tietyt asiat kuvataan tietyllä kurinalaisuudella.. (2)

- Kaikki tietää etukäteen, että miten se niin ku.. (4)

- Hyvä. Nää on edellytystekijät. Se mikä tekee siitä loistavan elokuvan on se henki. (2)

- Tästä, joo, tässä tullaan hyvään pointtiin siinä mielessä, että tota, hyvän elokuvan takana ei oo yksityinen henkilö, vaan siinä on tiimi ja oikeet henkilöt, jotka osaa koota ympärilleen sen oikeen tiimin. (8)

- Tässä suhteessa me ollaan ihan erilaisia ku mai, sä oot ollu

### Checking the perceptions

#### Use of Analogies

#### Clarifying symbols, analogies or metaphors

#### Concern

#### Use of Metaphors

#### Use of Metaphors

#### Clarifying symbols, analogies or metaphors

#### Use of Analogies

#### Clarifying symbols, analogies or metaphors

#### Insights

#### Clarifying symbols, analogies or metaphors

#### Clarifying symbols, analogies or metaphors Insights

#### Thinking as a group

#### Clarifying symbols, analogies or metaphors

#### Confronting assumptions

#### Use of Metaphors

#### Tulee toinen energiaa antava metafoora.

#### Clarifying symbols, analogies or metaphors

mainostoimistossa, oot sä? (2)

- E. (3)

- Onks kukaan muu ollu ku minä? Tässä suhteessa me ollaan erilaisia ku mainostoimistossa, mä oon ollu kahessa, niin keskimäärin, koska ne on täynnä tähtiä, jotka vaan vaihtaa mainostoimistosta toiseen. Siis se henkiasia voi olla, että jossain Kaisaniemen dynamossa alkuun oli se henki.. mutt se hävis sieltä hirveen nopeesti. Eli se liittyy siihen samaan, niinku missä on tämmöset kukasta kukkaan hyppivät ammattilaiset hakee aina vaan parempaa ja parempaa palkkaa, jollon ne rakentaa vaan omaa henkilökohtasta uraansa. Jos sitä ajattelee, mikä meidän hengen mukasta on, niin meidän henki on enemmän tämmönen niinku.. ett niinku yhdessä niinku tehdään. (2)

- Vielä tosta elokuvasta, tai siis sitten.. niinku muuhunkin taiteeseen, jos ajattelee orkestereja ja tämmösiä, niin siellähän on huippuammattilaisia.. ja se taito perustuu vielä niinku toisintoon, oppia niinku maailman parhaaksi viulistiksi, niin se on valtavasti sitä samojen liikeratojen sun muiden toistamista, tanssista puhumattakaan. (9)

- Ja, sitten tää tiimityön perinteinen esimerkki tämä jazz-ensemble, jossa kaikki näyttää niinku vaan improvisoitua, mutta se on niinku äärimmäisen.. (4)

- Just tää, ett ammattitaitoo vaaditaan hirveesti, että pystyy improvisoimaan. (2)

- Sitten tavallaan jos mä ajattelen.. mä kävin viime keväänä kattomassa kaks näytelmää.. tän Kaupungin teatterin näytelmän sen, se.. Puntila ja hänen renkinsä. Ja sitten taas Ryhmäteatterin se.. Amadeus. (9)

- Mittakaava erilainen ja henki erilainen. (3)

- Niin ni mä haluaisin, että X ois enemmän sen kaltanen, ett se.. se kun mä istuin siellä, ni mä aattelin.. uuden keksiminen kannattaa. Ja mä en tarkota uudella siis täysin uutta, vaan uuden tapaan tekeminen. Voidaan tehdä vanhaa tuttu näytelmääkin, jos se tapa on uus. (9)

- Siis ei tarvii olla niinku Jumalan teatteri. Ei tarttee olla se joka rikkoo kaiken. Niinku kaiken mahdollisen, vaan se voi olla, että se on.. tekee.. niinku vanhasta aiheesta sen uudella tavalla semmosen asian joka on niinku.. (2)

- Elämys.. (9)

- ..elämys. (2)

- ..satuttava ja koskettava ja.. (9)

- Se elämys mun mielestä on hirveen tärkeä sana tässä meidänkin duunissa, että.. kyllä asiakkaan aina kun me kohdataan asiakas tai meidän tuotteet kohtaa asiakkaan tai päinvastoin niin että asiakas kohtaa, niin kyllä sen täytyy tuottaa asiakkaalle jonkun näkönen elämys aina, mun mielestä. On se mikä vaan näistä niin kyllä sen asiakkaan pitää tuntee jostakin niistä. (7)

- Päästään sinne taas, luoksepääseminen.. Tossa tavallaan siinä on niinku ne kaks asiaa, ett tehdään niinku, vaikka tehtäis sitä samaa näytelmää uudestaan niin tehdään se uudella tavalla, ja siinä on ehkä yks.. mennään nyt enemmän siihen mekanistiseen tavallaan niinku miten niitä asioita sitt tehdään, elikä se on yks semmonen juttu, mitä meidän pitää sitt miettii, ku me tehdään jotain juttua, ni.. jos me tehdään sama juttu uudestaan niin pidetään huoli siitä että se tehdään uudella tavalla. Ja sitt taas ett jos tehdään niitä uusia asioita, niin silloin meidän ehkä pitäis mennä toisinpäin että sitt kun tehdään uusia asioita me käytettäis vähän enemmän niitä vanhoja.. ku nythän me tehdään tavallaan uusia asioita uudella tavalla koko ajan.. josta ei synny sitä niinkun.. siitä ei synny sitä niinku vipuvartta millään. (5)

- Hei, sellanen mikä on verrannollinen tolle sun teatterijutulle ja ehkä tälle elokuvahommallekin, ni.. mulla henkilökohtasesti oli aivan käänteentekevä, mä olin Hissa, se oli perustamassa sitä Kööpenhaminan toimistoo.. ja mä kävin siellä Saint.. tuolla Louisianassa taidenäyttelyssä, kävin taidenäyttelyssä, ja siellä oli arkkitehtuurinäyttely ja mä ajattelin, että voi mälsää. Siellä oli semmonen amerikkalainen arkkitehti, joka tekee sellasia taloja.. mitkä on aivan omituisia, siis tosi outoja. On tehny Disneyn pääkonttorit ja vaikka mitä joka puolelle. Mä en ikävä kyllä muista sen arkkitehdin nimee. Ne talot on aivan outoja, ne siis ne on semmosia, että ensimmäisen kerran kun se on ne piirustukset esittäny jollekin, niin se sano, että a, tommosta ei pysty rakentamaan, b, se on aivan älytön, kukaan ei ainakaan, ja sitten se maksaa vielä helvetisti. Ja siitä huolimatta se jätkä on rakentanu niitä taloja ympäri maailmaa. Miron taidemuseon viimeseks on rakentanu tonne.. Barcelonaa. Semmosen uuden. Ja, ja, nyt sitten se, mikä siinä näyttelyssä oli mulle se pääviesti, oli se, ett jumankauta, jos mulla on riittävän vahva visio, niinku silläkin kaverilla on aika tiukkaa, ei oo ollu helppo elämä, nyt voi olla että on helppoo, mutta ei oo, sitä on pidetty täysin sekopäisenä varmaan ensimmäiset neljäkymmentä vuotta. Mutt kun se on uskonu riittävästi, niin se on saanu yhden uskomaan ensin, ja se on rakentanu sille. Sitt se on saanu toisen uskomaan ja se on rakentanu sille. Ja sitten kun menee aikaa niin yhtäkkiä se onkin sitt tämmönen niinku

Clarifying symbols, analogies  
or metaphors

Checking the perceptions  
Concern  
Revealing assumptions or  
roots of behavior

Respect

Revealing assumptions or  
roots of behavior  
Playfulness

Frustration  
Confronting assumptions  
Concern  
Revealing assumptions or  
roots of behavior

Clarifying symbols, analogies  
or metaphors

Suspension  
Revealing assumptions or  
roots of behavior  
Concern  
Confronting assumptions

Revealing feelings  
Playfulness  
Clarifying symbols, analogies  
or metaphors  
Insights  
Revealing assumptions or  
roots of behavior  
Thinking as a group  
Use of Metaphors  
Clarifying symbols, analogies  
or metaphors

Checking the perceptions  
Clarifying symbols, analogies  
or metaphors  
Playfulness

kulttiarkkitehti. .. Ja se on yhden ihmisen, tai muutaman ihmisen, se ei oo yksin se ei oo pystynyt yhtään taloo rakentamaan, mutta muutama porukka on ollut niin hullu, että on lähtenyt rakentamaan niinku semmosta taloo. Ett se on mahdollista. Vähän sama ku sulla siinä Amadeuksessa. (2)

- Tässä tulee.. Sano. (8)

- Ett tähän vaan kommentti, elikä, siihen mitä mä sanoin aikasemmin, just tää.. ku yks uskoo, ja saadaan se vakuuttuneeks, niin muut haluu olla siinä samassa, uskoo siihen, että on joku tehnyt tän päätöksen.. ja tehnyt sen ratkasun, ett lähtee siihen jengiin mukaan. (9)

- Millä se usko säilyy, millä se usko saadaan säilymään? Se, kyllä se mun mielestä tahto pitää olla, tavallaan se visio, ett jos sitä niinku.. jos vaan niinku uskoo ja tahtoo siihen, mutta ett mun mielestä jos mennään siihen core-asiaan taas, niin jollain tavalla meidän pitäis nyt identifioida semmisiin juttuun, millä se usko säilyy, ja sitten tahto pysyy. (8)

- Joo, oot ihan oikeessa. (2)

- Meissä on varmaan.. (8)

- Kuvitellu jo, kuvitellu että asiakkaat on samanlaisia ku me. Mä luulen että sieltä joudutaan etsimään ennen sitä, että where's the money, tai.. sitten vaikka itse ei ollakaan yhtään kiinnostuneita rahasta, ja ne jotka ei oo kiinnostunu rahasta, voi mielellään pistää mun xxxxx tilille, tilille kaikki ylimääräiset rahat, rahat vaan ni tota.. asiakkaita ainakin kiinnostaa, kyllä mäkin oon kiinnostunu, mä haluaisin fyffee. (5)

- Hei, tässä on niinku, mulla on tämmösenä insinööri-ihmisenä niinku.. ihmettyttän ja harmittanu semmonen niinkun uskosta ja muusta niinku puhuminen silmät pyöreinä, siis niinku.. siis se on hyvä juttu, että sitä niinku puhutaan ja niinku ollaan sillei niinku lämpimikseen, että yes.. mutt mä haluun, mä haluun niinku semmosen ison lyömä-aseen, niinku millä mä sanon niinku asiakkaalle, ett niinku ett.. miten tää, ett me ollaan niinku yes, niin mitä se tarkoittaa sille sinne niinkun viivan alle. Siis se että.. sillä uskolla pitää olla joku kohde.. siis se että meillä on nelkyt ihmistä jotka uskoo samalla tavalla, ne pystyy sanomaan sen niinku hissimatkan aikana, ett minkä takia me ollaan niin tun hyviä, ett.. kuka tahansa sen uskoo.. niin silloin me ollaan löydetty se juttu. (8)

- Hei, tää arkkitehti on aina näyttänyt piirustukset. Se ei oo sanonu, että uskoka minua, että minä oon hullu, joka tekee fiksuja duuneja. Vaan se on aina konkretisoitunut joksuks, joka on pystytty myymään, huom, myymään, se suunnitelma on pystytty myymään markkinoille, ja se, että se on myyty ja siinä on tarvittu paljon rahaa, ei tee siitä yhtään huono.. vaan päinvastoin se on ollu se mittari jolla on mitattu se, että, ett, että löytyykö siitä siis.. sekopäisiä ideoita voi kehittää kaikki.. mutt pystyykö joku kehittämään semmosia sekopäisiä ideoita, jotka on niin nerokkaita, että niihin niinku maailman raha uskoo. Se on jo aika paljon. (2)

- Mulla on sama juttu, että okei, niinku se, markkinoin tavallaan jotain pitää joku lyömäase ehkä olla, mutta mun ajatukset lähtee enemmän siitä liikkeelle.. että on olemassa ensin joku core, jota meidän pitää vaalia, josta meidän pitää niinku pitää hyvää huolta, mistä niinku ne jutut lähtee, mistä se energia syntyy. Ja siit sitä kautta syntyy tuotteita tai palveluita.. ja jos se core on siellä niin sieltä syntyy tuotteita palveluita ja siit se on sen jälkeen se on tekniikkaa, sitä että miten ne paketoidaan, miten ne markkinoidaan, miten ne myydään. Jotenkin niin päin mä nään sen jutun, enkä niinku lähe liikaa siitä, että lähtee sieltä markkinoinnin myynnin näkökulmasta, ku niin pitkälti, ett ensin rueta miettimään sitä, tai ett suoraan siitä coresta syntyis se myyntiargumentti tai se lyömäase. Se tulee niinku sen tuotteen tai palvelun kautta. (5)

- Mä valaistu in jo. Oota mä kerron. Just tästä elokuvajutusta. Mun mielestä tässä oli jo ne elementit. Eli meillä on se tarina, minkälainen elokuvayhtiö me halutaan olla. Ja se me tehdään toisillemme näkyväksi. (6)

- Ja puhutaan keskenämme niin paljon. (2)

- Ja me sovitaan, että mitkä asiat on erittäin kurinalaisia, että kaikki tietää ilman muuta, ja missä on se taiteellinen vapaus, jolla me erotutaan. Siit me tehdään asiakkaalle asiakkaan elokuva, ja kun asiakas katsoo sen elokuvan, niin asiakkaan bisnes muuttuu, eli se saa siitä fyrkkaa. Siis tässä on mun mielestä niinku kaikki nää, ja siit me voidaan levittää ja jakaa sitä, tehdään vähän niinku enempi standardikamaa ja pannaan levityskoneiston kautta. (6)

- Niin, eiks tässä oo niin, että siis asiakas levittää sitä.. (8)

- Kuka tahansa, ja me saadaan jakeluun. (8)

- Täytyy kattoo niinku se strategia saattaa laihtuu niinku ajan myötä. (6)

- Tästä just oli.. (7)

- Tästä siis, tästä.. (8)

Laughter 😊

Revealing feelings

Playfulness

Laughter 😊

Respect

Revealing assumptions or roots of behavior

Clarifying symbols, analogies or metaphors

New shared meanings

Elokuvavertaus näyttäisi synnyttäneen jaettua uutta ymmärrystä omasta organisaatiosta ja tuoneen uuden potentiaalisen tavan katsoa itseä.

Checking the perceptions

Checking the perceptions

Clarifying symbols, analogies or metaphors

Playfulness

Laughter 😊

Use of Metaphors

Checking the perceptions

Use of Metaphors

Clarifying symbols, analogies or metaphors

Clarifying symbols, analogies or metaphors

Confronting assumptions

Thinking as a group

Checking the perceptions

Use of Analogies

Checking the perceptions

Checking the perceptions

Use of Analogies

Clarifying symbols, analogies or metaphors

Clarifying symbols, analogies or metaphors

Concern

- [naurua]
- Nyt mä taisin just punastua. (8)
- [naurua]
- Tässä oli hyvä, ja J käytti just sitä, mitä mun mielestä meidän pitäisi tehdäkin, jotain tarinaa. Meillä pitäisi olla tää tarina. Me kerrotaan aina asiakkaalle, ja luetaan itse hirveen paljon tänäpäivänä näistä näin, että tarina on se, että yrityksen pitää olla se story.. tehdään se tarina. (7)
- Tämmönen filmiyhtiö me ollaan. (6)
- Niin. (7)
- Näihin asioihin me osataan. (6)
- Okei, nyt mä muistan. Siis, okei, täähän muuttaa kaiken sen, mitä me puhutaan itsestämme.. niinku tähän menessä. Siis tota.. me ei mennä tuotetylillä, me ei mennä palvelukylillä, vaan me mennään X-kylillä. Silloin meidän pitää olla rohkeesti X. Ja sillan.. (8)
- Me ollaan kuitenkin päätetty tehdä elokuvia. (2)
- Niin, siis sillei niinku, että ett.. (8)
- Ollaanks se me elokuvatehdas? (9)
- Joo mun mielestä se elokuva on kuitenkin se tuote.. joka muuttaa asiakkaan oman bisneksen.. Asiakkaan ihmiset katsoo sen meidän tekemän elokuvan.. (6)
- Täähän on aloitettu jo. (2)
- ..se on se tuote kuitenkin. (6)
- Tätähän mä oon aina halunn. (3)
- [naurua]
- Ett koska jos me ollaan Lucas Fin.. ja me tota myydään semmonen, hyvä kokemus, mistä se tulisi sitten, mistä meidän tuotteista tahansa, jos me ollaan, jos me ollaan.. Fin tai jotain, sitten.. luvataan se, että heitetään mun nimi ja.. tota this is me. (5)
- Ett tavallaan Aki Kaurismäki –elokuva. Kaikilla on joku inho tai rakkaus tai joku. Sitt on X –elokuva. Joillain kolahtaa, jollain ei. Mutt jollain kolahtaa, tavallansa. (6)
- Ja sitt meillä on taas segmentointi ja markkinointi ja myynti ja, ett ei niinku kaikille tarvettakaan kolahtaa. Ei me nyt kaikille tehdä, pitää olla ensin tarpeeks hyvä asiakas ennen kun sen saa ostaa. Ja asiakas tietää, että kun hän, kun heidän porukka katsoo tän filmin niin niitten ajatusmalli muuttuu. Niillä nyrjähtää pysyvästi aivot. (3)
- Mä veisin ehkä elokuvamallista niin, pikkasen tota, ylemmäks, mä puhuisin, että me ollaan niinku tarinatalo.. ja meidän tarina.. voi, se niinku se konkreettinen ilmenemismuoto, se voi olla elokuva, se voi olla näytelmä, se voi olla tanssiteos, tai se voi olla tota.. niinku joku muu.. (8)
- Voiks se olla käsikirjoitus? (6)
- Miksei. Mä niinku tällä ajan takaa sitä, että niinku.. okei ett unohdetaan niinku siis.. mehän.. osa meidän työstähän on niinku sitä, että ei tuu tuotteita, mutt ne on silti niinku hirveen hyviä juttuja, ett meiltä halutaan niinku edelleen, meiltä pyydetään näitä raportteja, vaikka mitä tahansa muuta. Koska siis.. vai halutaanko me olla niinku elokuvatalo, siis sillä tavalla, että meidän se loppu.. lopputuotteelle on niinku yhteistä se, että tota ne tulee filmillä, ne tulee työkaluina? (8)
- Se on kieli, se on mielikuva. (6)
- Vai niinkö ollaanko me tavallaan ensemble, joka tarvittaessa niinku.. (2)
- Joka ratkasee, ratkasee niinkun asioita, joilla on yhteistä että ne on niinku corporate renewal asioita. Ett ne saattaa niinku ratketa sillä, se niinku lopullinen, mikä näkyy asiakkaalla, on joko se, että se niinku on projektori[?] on viisastunu siinä niissä palaverissa, ja niinku valaistunu ja levittää sitä valoa tai tautia eteenpäin.. (8)
- Meillä on vakiofilmejä, ja sitt meillä on räätälöityjä, asiakkaalle räätälöityjä. (6)
- Se filmi on sikäli hyvä että, metafora, että se kertoo siitä leveragesta. Jos me ollaan vaikka teatterienensemble, niin me, se on aina kertaelämys, se elämys ei tavota.. kun kyllä mun ainakin sisällä on sellanen ajatus, että.. kyllä niinku ihmisten pitäis päästä niinku itse.. jossain kaukanakin, tai suuressakin organisaatiossa, niinku V:ssa, mä en kohta kestä koko sitä sanaa.. mutta että, ett ihmiset pääsee osallistumaan siihen kaukana. Että niitä ei tarvii roudata siihen paikan päälle. Kyll mulla on semmonen tunne niinku vähän, tai toivomus niinku täällä mielissä, että ne tuotteet mitä me tehdään, ne työkalut, että ne tavoittaa ne ihmiset siellä, jotenkin näppärästi ja kätevästi ja helposti ja kohtalaisen edullisesti. Että ne voi ratkoo niitä omia ongelmiaan niitten työkalujen avulla, on se sitten missä tahansa. .. Eli silloin se, siinä on sille pakko

Thinking as a group  
Use of Metaphors

Use of Analogies  
Checking the perceptions  
Use of Metaphors

Frustration?  
Playfulness  
Confronting assumptions  
Confronting assumptions

Respect  
Conflicts?  
Ilmeisesti harmittaa uusien  
vertausten mukaan otto.  
Clarifying symbols, analogies  
or metaphors  
Concern  
Clarifying symbols, analogies  
or metaphors

Use of Analogies  
Clarifying symbols, analogies  
or metaphors

Clarifying symbols, analogies  
or metaphors

Insights

Insights

Insights

Confronting assumptions

Checking the perceptions  
Thinking as a group  
Revealing assumptions or  
roots of behavior  
Checking the perceptions

Thinking as a group  
New shared meanings?

Confronting assumptions  
Use of Metaphors

olla se global reach on pakko olla, ett muuten ei pysty sitä tekemään. (2)

- Just, mutt nyt niinku kysymys, minkä takia mä niinku kysyn, tai sanon että me ollaan tarinatalo, on se että tota.. kaikki mitä me tehdään, niin sehän ei oo niinkun, se ei oo filmiä. Se filmijuttuhan olis se niinku se pääjuttu mihin me tähdätään ja ajatellaan että halutaan olla, mutta onhan meillä siinä rinnalla, näitä muitakin.. (8)

- Mutt mainoksia tehdään kyllä. (2)

- ...ilmenemismuotoja. .. Eli silloin tää vaikuttaa taas siihen, että mitä me sanotaan olevamme. Sanotaanko me olevamme niinku filmitalo, jolla on asiakas.. Tiätsä mä kun haen niinku teatteriesitystä, vai sanotaanko että me ollaan niinku tarinatalo, ja tota.. me niinku kerrotaan sulle tarina, me tehdään susta tarina joka niinku muuttaa sun organisaatiomaailman, ja se..(8)

- Joka voi olla vaikka kiinni. (9)

- Niin ja.. (8)

- Näin kauan on elokuva.. tunti melkein meni kunnes se jo heitettiin roskakoppaan. (6)

- Eikä sitä oo heitetty roskakoppaan. (2)

- Jos meillä on samat resurssit nyt kuitenkin, ett ne voi joko tehdä teatteria, tai ne voi tehdä leffaa, niin mitä se nyt sitten.. vaihdet sä sen sen ruman vanhan satases tähän kiiltävään markkaan vai miten ne..(6)

- Toi oli loistava toi sun elokuvametafora, ja musta se on niin.. (4)

- Älä nyt kyseenalaista sitä kun me just alettiin uskoo siihen hullun lailla. (2)

- Eli kun me siitä saadaan se tarina minkälainen filmiyhtiö me halutaan olla, ja se vaatii tiettyä kurinalaisuutta ja tiettyä taiteellisuutta. Ja sitten tehdään niitä elokuvia ja asiakas nyrjähtää kun se katoo ne meidän elokuvat. (6)

- Riittävän hyvät ammattilaisethan pystyy tekemään sekä elokuvia että teatterikappaleita, ja väantyy ne välillä vaikka musikaalinkin. Ja sitt ne voi kirjoittaa kirjoja. (7)

- Joo, joo sehän on just se rahakysymys tässä. (6)

- Tässä on justiinsa sillei, ett siis okei katotaan niitä niinkun.. ei nähdä niinkun Hollywoodissa kankaalle repästyjä niinkun näyttelijöitä, joilla on kauniit kasvot ja hyvä hammasrivistö, eikä kertaakaan niinku viettäny aikaa yksin vetämässä tota monologia lavalla.. mutta siis siellä on oikeesti niinkun, niinkun on tämmösii pitkän alan niinkun luovia taitelijoita jotka on tehny vaikka minkä näköstä, ja ne pystys tekemään vaikka minkä näköstä, ja.. sehän on se niinku mitä X niinku oikeestaan on, mutta tota, me tehdään, niinkun me tehdään edelleen myös näitä niinkun monologeja tai dialoginäytöksiä, osaks. Mutta tota se meidän se tärkein juttu missä me vielä erotutaan maailmalla muuten, on se, että kun me satutaan jossain projekteissa yhteen.. niin sillon me tehdään niitä elokuvia, joku on kotielokuva, ja sitt joku on tämmönen, tota, matkalla kohti ku Hollywood-megabuster-elokuvaa niinku vaikka V. (8)

- Joo, mutta elokuvathan syntyikin usein sillä tavalla että ensin on kirja, joka filmataan elokuvaks, tai sitten on teatteri.. siis tuo, mikä tää on, teatterikappale. Näytelmä, sen nimi on suomeks. Näytelmä, joka.. syntyy niinku näytelmäks, ja sitten kun se on oikein hyvä näytelmä niin sitt siitä tehdään elokuvia. (2)

- Pitää olla hyvä käsikirjoitus tai hyvä idea. (6)

- Mutt siis jonkun päässä se kuitenkin ensin syntyy. (4)

- Se on se tarina. (7)

- Aivan, se tarina pitää olla. (3)

- Siinä mielessä se tarina-ajatus niinku.. vois vaikka mä oon ihan samaa mieltä Min kanssa siinäkin, että, ei voi ihan niinku kaikkee mahdollista luovaa ei ehkä kannata niinku yrittää tehdä, jos ei.. niinku aikaa eikä rahaa eikä resurssit riitä, mutta tietysti se voi olla, että jotta pystytään tekemään hyviä elokuvia, niin meidän pitää tehdä, niinku välillä näytelläkin, tai mennä jopa torille pitää performanssia.. Ett muuten me ei pystytä tekee niitä hyviä elokuvia, muuten me tehdään vaan sitä samaa elokuvaa, aina sitä samaa juttuu. (2)

- Tuleeks ne hyvien käsikirjoitusten aiheet meidän asiakkailta.(6)

- Vois tulla. (2)

- Eiks se oo nimenomaan se clue tässä, että sieltä tulee ne hyvät käsikirjoituksen aiheet ja.. (6)

- Ja me vaan käsikirjoitetaan.. (2)

- ..me työestetään siitä se elokuva joka nyrjäyttää asiakkaan aivot. (6)

- Joo. (2)

- Mä en jollain tavalla pääse irti siitä, mun mielestä toi on niinku tuote ja markkinointia, ja sitä strategiaa enemmän. Ett se on tuote josta tekee sen markkinointistrategian, on se nyt elokuva tai tarina tai, edelleen meen siihen,

	<p>ett.. jos tarina tavallaan, se tarina on se mistä näytelmä syntyy, ja tarinasta syntyy se kirja, jonkun pitää kirjoittaa se. Jostain pitää tulla se palo.. jolla se kirjoitetaan se tarina, ja josta se niinku tulee että se kirjottaa semmosen kirjan tai näytelmän tai tarinan. Jostain sen pitää ja se on niinku edelleen semmonen, se core.. (8)</p> <p>- Mun mielestä [?] tulla kirjailijan.. (6)</p> <p>- ..sitt pitäis niinku edelleen sitä miettiä, sitten niinku miettii sitä tuotejuttuu erikseen, että tehdään elokuvia, tarinat ynnä muut.. (8)</p> <p>- Hei, sano.. (2)</p> <p>- ..siihen tulee muita elementtejä siihen keskusteluun. (8)</p> <p>- Kun me puhutaan siitä Amadeuksesta, kun sä oot puhunu siitä niin monta kertaa, niin mistä tuli se, mistä on syntyny se, että se Amadeus oli sellanen joka sai niinku.. josta sä oot puhunu, sä aina vaatat palaat siihen Amadeukseen. Mikä se oli se mikä synnytti sen, niinku.. (2)</p> <p>- No, joo, tietysti sitä voi analysoida ihan niinku tunnepohjalta, tai sitten vähän enemmän asiapohjalta, tollai analyttisemmin sillä tavalla, että.. mä luulen että se vaikutus syntyi siitä, että toteutus oli niin.. epätavallinen. Ei normaalin teatterin kaltainen. Niinku normaali teatterihan on semmonen että on iso näyttämö ja siinä on niinku erilaisia lavasteita, jotka yrittää tuoda sen todellisuuden ympäristön siihen lavalle. Siinä ei oltu pyrittykään siihen.. vaan siinä oli yhdistetty sitten, niinku siinä oli hyvin vähän näyttelijöitä, samat näyttelijät näytteli monia eri rooleja.. ne vaan pysty sitten mukautumaan niinku siihen tilanteen vaatimukseen vaihtamalla tätä roolitakkia vaan. Niillä oli yhtäkkiä, ne olivat eri ihminen. Samoin siihen oli yhdistetty nukketeatteria, että välillä sitten se rooli, mikä saatto olla nyt sulla, olikin sitten yhtäkkiä sillä nukella. Ja sitten tietysti ennen kaikkea se Vesa Vierikko joka esitti Amadeusta, nuorena.. ei sitä, kun sitä Tsalijevia[?] esitti, niinku sama henkilö sekä vanhana että nuorena. (9)</p> <p>- Mikä sai sen jengin tekemään sen niin? (2)</p> <p>- En mä en tiedä. Pitäis varmaan sitä ohjaaja päästä haastattelemaan. (9)</p> <p>- Pyydetään käymään se ohjaaja meillä. (2)</p> <p>- Niin ohjaaja, pääsiskin se.. (7)</p> <p>- Vierikko esimerkiksi on Ryhmäteatterin kantavia voimia aina.. Mä luulen, että se mitä tarinoita Ryhmäteatterista kirjoitetaan, niin sehän on juuri se, että se on syntynyt vaihtoehdoksi, niinku joukko ihmisiä on palavasti halunnut tehdä jotenkin uudella tavalla teatteria. (9)</p> <p>- Alkaa nyt niinku olee hyvin aika päätellä tätä dialogia. Näin tässä käy aina että aika loppuu kesken. Ja käydään vielä tässä tällainen loppukierros siitä että millä filiksellä päätätte tän dialogin. (1)</p>
	<b>The end round</b>
<p>Clarifying symbols, analogies or metaphors</p>	<p>- Mä itse asiass.. tai siihen ajatukseen, että nyt me niinkun löydettiin oikeestaan se, mikä niinkun, ei tarinatalo, okei, mä huomasin nyt, että tarinatalo on väärä ajatus, koska tarinatalo synnyttää sen ajatuksen jonka joku muu sitten tekee jutuksi. Kun me oikeestaan just tällainen ryhmä, joka voi sen jutun tehdä, joko elokuvana, tuotteeksi, joka menee sitten niinku miljoonalle, tai tehdä sen tota televisio-ohjelmaksi, joka menee sadalle tuhannelle, tai sitten teatterinäytelmäksi, joka menee sadalle henkilölle. Ja me tähdätään.. meidän niinku se suurin tavoite on, että me saadaan tehtyä niitä isoja elokuvia. Mutta ollaksemme me.. meidän täytyy saada silloin tällöin tehdä, muutama teatterinäytös, tietyille asiakkaille me tehdään se tota se tv-versio, ja sitten meidän se global reaching on niissä isoissa ja kovissa. (8)</p> <p>- Mulla on kuumetta, aivan selvästi. Mutta se, mitä mä keksin nyt, siinä Ryhmäteatterin näytelmässä, ne on äärimmäisen taitavia, luomaan illuusioita. Pienillä vinkeillä elementeillä tuo aivan mahtavia illuusioita. Ihminen luulee, että siellä on jotain sellaista mitä siellä ei ole. (9)</p> <p>- Ei, mut sehän on siellä, mutta se ei oo vaan fyysisenä. (2)</p> <p>- Okei, jatketaan kierrosta. Haluat sä vielä lisätä jotain? (1)</p> <p>- Musta tässä oli, ennen kaikkea mun mielestä toi sielunpalo oikeestaan, se on musta aivan loistava ajatus, mikä on, ja sitä mä, niin kauan ku mä nyt oon näissä kuvioissa ollu ja tietysti meillä on pitkä historia, yhteinenkin historia, mutta se on mikä on nimenomaan se niin että tää ihmisten yhdessä, semmonen halu tehdä yhdessä asioita vaikka me ollaan niin hirveen erilaisia, erikäsii, niin mun mielestä se on nimenomaan yks näitä meidän coren avainasioita, on ehdottomasti. Ja sitt toisaalta tää mikä tuli tässä ihan lopussa, että tota kutsutaan se Ryhmiksen tota.. ohjaaja tänne näin, kysytään, että miten ne sen tekee. Musta se on aivan loistava ajatus. (7)</p> <p>- Mulla tää jotenkin kiteytyy näihin muutamaan elementtiin, eli tähän.. mistä tulee se halu olla ryhmäteatterilainen tai halu olla hyvä kirjailija. Se on se joku, mikä tekee sen hengen ja tuo liekin ja sitt on nää, rupes tuntuu nää elämysteollisuuden niinku perinteiset elementit. Me päätetään, me ollaan hyvin</p>
<p>Checking the perceptions</p> <p>Respect</p> <p>Revealing assumptions or roots of behavior</p>	
<p>Clarifying symbols, analogies or metaphors</p>	



Clarifying symbols, analogies  
or metaphors

Clarifying symbols, analogies  
or metaphors  
Concern

Suspension  
Revealing assumptions or  
roots of behavior

Playfulness  
Laughter ☺  
Use of Metaphors  
Clarifying symbols, analogies  
or metaphors

ammattintaitosia, me päätetään missä me ollaan riittävän samankaltasia ku yleensä muut, ja missä me ollaan riittävän erilaisia. Ja me tehdään ammattitaitoisesti se, mitä se, meillä on se oma tarina joka on meillä mielessä. Tätä me tehdään. (6)

- Tää tarinan kertominen itelle itestä, niin se on se, mitä me ollaan itse asiassa syntynyt tässä tänä iltana, tänään esimerkiksi. Paljon enemmän ku sillon edellisellä kerralla. Saa nähdä miten seuraavalla kerralla. Sitä meidän täytyy varmaan tehdä, niinku kaikki pääsee osallistumaan tähän tarinan kerrontaan. Ett on se mitä tahansa, mihin johtopäätökseen me nyt näiden kolmen session jälkeen tullaan, niin joka tapauksessa tavallaan kaikilla pitäis olla mahdollisuus osallistua tähän samanlaiseen tarinan kertomiseen. (2)

- Ehkä niinku syntyy näitä kristallisoitumisia niinku tää että jollain tavalla tää henki ja tuli ja palo ja tää energia niinkun joka ruokkii sitten sitä kokonaisuutta, ja tavallaan mistä se kaikki lähtee, niin mulle on kiteytynyt ainakin tän päivältä osalta se kiteyty siihen, ett se jollai tavalla pitäis olla se ydin, mistä lähdettäis liikkeelle, ja sieltä silt saattaa syntyä silt elokuvia tai tarinoita tai pizzoja tai tiiliskiviä, mikä milläkin tavalla silt nähdään. Että se repertuaari on aika pitkä, mutta mulle se menee enemmän niinku enemmän sinne tekniikkaan ja tavallaan sitten siihen osaamiseen, mitä eri ihmisillä on, ett kun on päätetty että mistä se lähtee liikkeelle, ja mitä meidän pitää hoivata ja hoitaa, se on niinku semmonen.. keskeinen asia, ett jos me pystytään tunnistamaan niin silt meidän pitää myös niinku pistää selkeesti resursseja sellaseen asiaan, ett hoivataan ja hoidetaan sitä meidän liekkiä ja energialähdettä jollain lailla. Koska uskon että monet muutkin firmat, vaikka se A tai Accenture niillä on varmaan ollu samanlainen henki joskus, tai Hilla. Sitt se on vaan niinku matkan varrella mekanisoitunu ja ehkä unohtunu se mikä se alkuperäinen henki on saattanu olla.. koska niillä ei ollu semmosta prosessia joka tavallaan sitten hoitaa sitä henkeä.. siit pidetään huolta ja sitä huolletaan. (4)

- Mä itse asiassa löysin niinku itselleni palasen sitä corea sitten ja.. tästä keskustelusta. Tää keskustelu.. keskustelussa on ollu ihan tän aiheen ulkopuolellakin hirveen arvokas. Se palanen corea jonka mä tässä itselleni olen löytäny on se semmonen ajattelu, että, tai mä oon huomannu tässä, että.. tällasta täällä parhaimmillaan on.. parhaimmillaan on työskentely, ja tota ettei edes tarte puhua siitä, että saa olla eri mieltä tai saa olla väärässä, vaan se on niinku, ettei tuu edes ajatteleeks, että hei saankohan mä nyt olla väärässä, ett saankohan mä nyt sitten sanoa, saankohan mä nyt sitten puhua ihan pitkiä juttuja täällä. Mutta semmonen niinku.. mitenhän nyt sitten sanois, semmonen niinku bona fide, siis semmonen.. hyvä tahto, se on semmonen.. kaikkein pienin yksikkö mitä täältä löytyy corehengestä, että siitä siitä löytyy varmaan kaikenlaista muuta, mutta tota.. niin kauan ku meillä on sitä hyvää tahtoa niin me pystytään niinku muuttumaan ja kertomaan ja tota pitämään sitä kaaosta yllä että.. niin kauan me uskalletaan sitten, uskalletaan työskennellä tällä tavalla, ja mä uskon että se hyvä tahto sitten.. tietyllä tavalla se leviää. Kaikkihan me halutaan olla hyviä. Kai, vai? (3)

- Ei, minä en halua olla koskaan hyvä missään. (8)

- [naurua]

- Tietysti ihan hauska tota semmonen kommentti löytyy niin uusmediamaailman historiasta, joka on siis hirveen lyhyt, mutt tota.. miten homma lähti, niin näitähän oli niinku semmosia tiettyjä toimistoja jotka niinku oli hirveen hyviä, ja ne pysty ottaa kun ei ollu kilpailijoita periaatteessa, pysty ottaa niinku rohkeesti.. millasia haasteita tahansa. Siis ne alko tekee vaikka mitä. Sitt yhtäkkiä niinku jossain joku sai päähänsä niinku, ett hei hetkinen, meidän pitää olla kilpailukykyisiä, niinku markkinatalouden mukaisesti, ett meidän pitää nyt keksiä tästä näin niinku meille itellemme se core. Ja silt semmosessa nopeessa mietinnässä niin hirveen moni keksi itselleen täsmälleen saman coren, ja silt ne kilpaili itensä hengiltä, sellasessa jutussa, mitä ne ei kuitenkaan itse halunnu oikeesti tehdä. Kaikki alko tekemään julkasujärjestelmiä, julkasujärjestelmien niinku markkina on hirveen rajallinen, ja silt se oli vielä tylsää hommaa, ett ei pääsy oikeesti niinku loistamaan. (8)

- Hyvä vertaus. No niin nytten Jani lopettaa. Kuka pääsee seuraavalla kerralla.. Niin onks sulla joku? (2)

- Mulla on tässä tällanen.. mä pyytäisin teitä arvioimaan tätä dialogia. Ja sitten ne, jotka on ollu viime kerralla niin vois ottaa kaks identtistä lomaketta niin vois arvioida myös viime kerran. (1)

- Haluutsä sen nyt? (7)

- Nyt mieluiten, muuten se jää. Siinä on vaan muutama kysymys johon laitetaan numeroita, se on helppo. (1)

- Mikä sen edellisen päivämäärä oli? (2)

- Se oli viidestoista. (1)